

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT



Editor : Harini Fajar Ningrum

Rio Nardo
Wulan Purnamasari
Conchita Valentina Latupapua
Aris Nurbawani
Askar Jaya
Gerrit Mathias Pentury
Paulus L Wairisal
Devanda Faiqh Albyn
Paringsih
Ratih Pratiwi
Agusthina Risambessy
Siti Nurhayati
Hani Gita Ayuningtias

BUNGA RAMPAI
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Rio Nardo
Wulan Purnamasari
Conchita Valentina Latupapua
Aris Nurbawani
Askar Jaya
Gerrit Mathias Pentury
Paulus L Wairisal
Devanda Faiqh Albyn
Paringsih
Ratih Pratiwi
Agusthina Risambessy
Siti Nurhayati
Hani Gita Ayuningtias

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Rio Nardo
Wulan Purnamasari
Conchita Valentina Latupapua
Aris Nurbawani
Askar Jaya
Gerrit Mathias Pentury
Paulus L Wairisal
Devanda Faiqh Albyn
Paringsih
Ratih Pratiwi
Agusthina Risambessy
Siti Nurhayati
Hani Gita Ayuningtias

Editor :

Harini Fajar Ningrum

Tata Letak :

Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :

Syahrul Nugraha

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

vi, 252

ISBN :

978-623-362-903-4

Terbit Pada :

Desember 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku *Human Capital Management* ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi atau bahan bacaan dalam menambah khasanah keilmuan khususnya mengenai *Human Capital Management*.

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam tigabelas bab yang memuat tentang Mengenal Human Capital Management, Pentingnya Mengelola Human Capital, Rekrutmen dan Seleksi, Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Era Society 5.0, Manajemen Kinerja, Kompensasi dan Balas Jasa, Manajemen Pembelajaran dalam Organisasi, Health and Safety, Kepemimpinan, Time Management, Manajemen Talenta (Bakat), Manfaat dan Layanan Pensiun, dan bab terakhir yaitu Sistem Informasi Human Capital Management.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku kolaborasi ini. Buku ini tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

November, 2022

Editor.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 MENGENAL HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	1
Pendahuluan	1
Tugas <i>Human Capital Management</i>	2
Manfaat <i>Human Capital Management</i>	4
Jenis-Jenis dari <i>Human Capital</i>	6
Strategi dalam Melaksanakan <i>Human Capital Management</i>	8
Sasaran <i>Human Capital Management</i>	9
Keterampilan yang Harus Dimiliki <i>Human Capital Management</i>	10
2 PENTINGNYA MENGELOLA HUMAN CAPITAL	15
Definisi Human Capital.....	15
Indikator Human Capital	20
Pentingnya Mengelola Human Capital.....	23
3 REKRUTMEN DAN SELEKSI	29
Rekrutmen.....	31
Tujuan Rekrutmen.....	32
Metode Rekrutmen Karyawan	33
Tahap-Tahap Proses Rekrutmen	36
Kendala-Kendala dalam Proses Rekrutmen.....	37
Seleksi	39
Tujuan Seleksi	39
Aspek-Aspek Seleksi Karyawan.....	41
Langkah-Langkah Seleksi	43

	Metode Seleksi Karyawan.....	46
	Tantangan-Tantangan Seleksi.....	47
	Permasalahan Umum dalam Seleksi.....	48
4	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA ERA SOCIETY 5.0	53
	Era Society 5.0.....	53
	Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	55
	Langkah-Langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Era Society 5.0	58
5	MANAJEMEN KINERJA	71
	Pendahuluan	71
	Tujuan Manajemen Kinerja.....	72
	Manfaat Manajemen Kinerja	73
	Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja.....	75
	Model Manajemen Kinerja.....	78
	Proses Manajemen Kinerja.....	82
6	KOMPENSASI DAN BALAS JASA	87
	Pengertian Kompensasi.....	87
	Sistem dan Kebijakan Kompensasi	100
	Tujuan Kompensasi	102
	Asas Kompensasi	103
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi.....	104

7	MANAJEMEN PEMBELAJARAN DALAM ORGANISASI	109
	Pandangan Umum	
	Manajemen Pembelajaran dalam Organisasi	109
	Konsep Manajemen Pembelajaran dalam Organisasi	121
8	<i>HEALTH AND SAFETY</i>	135
	Pendahuluan	135
	Urgensi Aspek <i>Health and Safety</i> di Masa Pandemi COVID19	137
	Kesehatan dan Keselamatan Kerja	138
	<i>Emergency Response Management (ERP)</i>	146
	Jaminan Sosial	156
	<i>Green Human Resources Management (GHRM)</i>	163
9	KEPEMIMPINAN	179
	Pendahuluan	179
	Pengertian Kepemimpinan	181
	Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi	183
	Karakteristik Kepemimpinan	188
	Cara Meningkatkan Kepemimpinan	190
	Tipe atau Gaya Kepemimpinan	191
10	<i>TIME MANAGEMENT</i>	199
	<i>Time Management</i>	199
	Manfaat <i>Time Management</i>	200
	Implikasi Manajemen Waktu yang Buruk	201
	<i>Time Management as Technology</i>	202

11	MANAJEMEN TALENTA (BAKAT)	215
	Pengertian Manajemen Talenta	215
	Proses Manajemen Talenta	216
	Sejarah Management Talent.....	217
	Manfaat bagi Perusahaan	220
	Manfaat bagi Karyawan	220
	Tujuan Manajemen Talenta	220
	Management Talenta Dibagi Menjadi Lima Fokus Area	222
	Tahapan Manajemen Talenta.....	222
	Proses Manajemen Talenta	222
	Faktor yang Berpengaruh dalam Manajemen Talenta	224
	Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta	226
	Hal-Hal yang Harus Dilakukan Perusahaan Terkait Talent Management	226
12	MANFAAT DAN LAYANAN PENSIUN.....	231
	Pengertian Dana Pensiun.....	231
	Manfaat Pensiun.....	234
	Jenis-Jenis Pensiun dan Dana Pensiun	235
	Sistem Pembayaran Pensiun	237
	Asas-Asas Dana Pensiun	240
13	SISTEM INFORMASI <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i>	245
	Definisi Sistem Informasi <i>Human Capital Management</i>	245
	Manfaat Sistem Informasi <i>Human Capital Management</i>	245

Fungsi Sistem Informasi	
<i>Human Capital Management</i>	246
Tipe Sistem Informasi	
<i>Human Capital Management</i>	247
Strategi Implementasi Sistem Informasi	
<i>Human Capital Management</i>	249

MENGENAL HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Rio Nardo, S.E., M.M.

Universitas Binawan

Pendahuluan

Dalam dunia kerja, istilah Human Capital Management cukup familiar di telinga orang-orang. Pasalnya, istilah ini merujuk pada satu posisi vital dalam perusahaan yang memiliki tanggung jawab besar terhadap sumber daya manusia di dalamnya serta kemajuan bisnis tersebut. *Human Capital Management* (HCM) adalah departemen yang mengelola manusia sebagai modal berharga milik perusahaan yang perlu ditingkatkan nilainya sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. HCM meranggapan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset investasi yang dimiliki oleh perusahaan sehingga perlu mencari sejak tahap pencarian kerja. Untuk meningkatkan nilai tenaga kerja maka perusahaan harus memperhatikan proses mulai dari talent acquisition, memberikan pelatihan dan pengembangan, pembayaran gaji dan kompensasi. Peningkatan nilai dari tenaga kerja maka akan membawa keuntungan yang progresif untuk perusahaan secara umum. Menurut Gary S. Becker, *Human Capital* artinya modal manusia yang akan terlibat secara langsung dan berguna dalam proses produksi. Sedangkan menurut Howard Gardner, Human

Capital artinya bukan hanya sebagai “keterampilan” yang berasal dari kemampuan mental dan fisik saja, tetapi menurutnya HC ini adalah bersifat individu dan masuk dalam ranah kecerdasan ganda. Fungsi dari huma capital sendiri adalah merancang strategi untuk membangun engagement, meningkatkan loyalitas tenaga kerja sehingga menurunkan tingkat turnover. kerugian besar terjadi jika aset dan investasi yang telah ditanam perusahaan tak bisa berkembang dan pergi meninggalkan perusahaan maka di fase inilah salah satu fungsi HC memainkan peran agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Tugas *Human Capital Management*

1. Rekrutmen

Rekrutmen menjadi salah satu tugas Human Capital Management untuk menyeleksi calon tenaga kerja yang dapat bekerja pada perusahaan dan memberikan kontribusi untuk kemajuan. Menurut (Hasibuan, 2007), rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Menurut (Nurmansyah, 2011), rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Sedangkan menurut.

2. Menyusun dan Memberikan *Jobdesc*

Setelah melalui proses rekrutmen karyawan, maka tugas selanjutnya yaitu menentukan jobdesk karyawan baru dalam sistem organisasi yang telah ditentukan sesuai dengan informasi dalam tahap rekrutmen.

3. Mengukur Beban Kerja Karyawan

Ketika perusahaan sedang berada pada tahap berkembang dan pekerjaan mulai banyak, maka tugas Human Capital yaitu melakukan mengevaluasi dan menentukan apakah perusahaan harus merekrut karyawan baru atau menambah kebijakan *overtime* (lembur) pada karyawannya.

4. Menvalidasi Data Karyawan

Kegiatan yang dilakukan dalam memenuhi tugas ini yaitu menyiapkan serta memvalidasi data-data karyawan seperti klaim jaminan sosial, form gaji karyawan, permohonan cuti, dan masih banyak lagi.

5. *Training and Development*

Training and Development merupakan program yang dibuat oleh Human Capital Management untuk membantu tenaga kerja belajar dan memperoleh keterampilan dan pengetahuan untuk menunjang karir karyawan. Melalui program training dan development yang intensive dapat membantu para karyawan untuk meningkatkan kinerja atau performa secara optimal. Menurut (Hasibuan, 2008), Training adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur – prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan belajar mengenai pengetahuan teknik dan keahlian untuk tujuan tertentu. (Mangkunegara, 2004) menjelaskan bahwa istilah training dan development ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.

6. Menilai Kinerja Karyawan

Human Capital Managment memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan, hal ini dilakukan agar produktivitas karyawan terus meningkat. Penilaian ini

dilakukan untuk dapat umpan balik dari karyawan. Menurut Menurut (Dessler, 2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Menurut (Byars, L.L dan Rue, 2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan menyusun rencana pengembangan kepada para karyawan itu sendiri.

Manfaat Human Capital Management

1. Meningkatkan Kepuasan Karyawan

Karyawan merupakan aset bagi perusahaan sehingga kepuasan karyawan perlu menjadi pusat perhatian bagi Human Capital. Karyawan yang termotivasi, bahagia ditempat kerja akan berdampak positif terhadap hasil kinerjanya tetapi jika karyawan tidak puas terhadap apa yang mereka dapatkan maka itu akan menjadi bumerang bagi perusahaan. Program pelatihan, pengembangan karir sama pentingnya dengan memberikan kompensasi kepada karyawan. Saat karyawan merasa perusahaan peduli dan perhatian terhadap karirnya maka mereka juga akan merasa lebih puas.

2. Meningkatkan Engagement

Human Capital Management memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat tumbuh dan berkembang sehingga karyawan merasa dihargai dan akan berdampak kepada produktivitas kinerja untuk kemajuan perusahaan. Jika karyawan kurang diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang maka akan menyebabkan perasaan kurang dihargai dan menjadi salah satu sumber stres kerja. Survei Deloitte 2016 menemukan bahwa 70% milenial

menyebutkan kurangnya pengembangan kepemimpinan sebagai alasan utama untuk meninggalkan posisi mereka saat ini. Pekerja yang menerima pendidikan dan pengembangan profesional cenderung tidak mencari peluang kerja lain. Artinya, investasi dalam pengembangan karyawan dapat meningkatkan retensi dan menghemat biaya pergantian/turnover karyawan. Peluang peningkatan karier tidak hanya memberi alasan karyawan untuk bertahan, tetapi juga membantu menumbuhkan *engagement*. Karyawan yang terlibat dengan pekerjaan akan lebih produktif dan lebih loyal.

3. Meningkatkan ROI

Setiap perusahaan berinvestasi dalam sumber daya manusia, baik sadar atau tidak. Gaji dan tunjangan karyawan adalah bentuk investasi, begitu juga dengan program pengembangan karier. HCM memahami bahwa strategi investasi pada manusia sangat berdampak positif bagi perkembangan organisasi bisnis, baik jangka pendek maupun panjang. Investasi ini akan mendatangkan keuntungan (*return of investment*). Investasi memberikan keterampilan dan keahlian baru bagi karyawan yang akan meningkatkan produktivitas, inovasi, daya saing, dan profit. Itu sebabnya, perusahaan global yang berinvestasi besar pada karyawan rata-rata memiliki laba yang tinggi.

4. Rekrutmen Lebih Baik

Perusahaan yang berinvestasi pada pengembangan SDM juga lebih mudah menarik kandidat hebat di luar. Kandidat hebat tidak hanya membutuhkan kompensasi sebagai imbalan kerja, tetapi juga kesempatan untuk maju. Jika ini tidak termasuk dalam tawaran kerja, maka perusahaan akan sulit

mendapatkan mereka. Selain itu, menurut Gallup, pertimbangan nomor satu bagi milenial saat melamar pekerjaan adalah kesempatan untuk belajar dan berkembang. Generasi yang akan mendominasi angkatan kerja dalam waktu dekat ini ingin bekerja untuk organisasi yang berinvestasi pada sumber daya manusia.

5. Memperkuat Budaya Organisasi

Manfaat lain dari berinvestasi pada manusia adalah memperkuat budaya organisasi. Kepuasan dan keterlibatan karyawan yang lebih baik akan membentuk budaya perusahaan yang positif. Karyawan ingin selalu belajar, punya kesempatan mengembangkan karier mereka, dan menikmati bekerja di perusahaan. Budaya positif mengarah pada karyawan yang terlibat dan bahagia. Budaya bahagia ini meningkatkan produktivitas karyawan.

Jenis-Jenis dari *Human Capital*

1. *General Human Capital Management*

Pengertian human capital jenis ini dikembangkan untuk para SDM dengan level tertinggi. Ia meliputi kompetensi-kompetensi di bidang manajerial seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta keahlian fungsional lainnya. Termasuk di dalamnya ketika harus mengelola keuangan, operasional, dan Sumber Daya Manusia (SDM). Ini sangat dibutuhkan oleh seorang yang berada di level eksekutif sehingga mereka mampu berinteraksi dengan investor atau pebisnis lain agar perusahaan dapat maju.

2. *Strategic Human Capital*

Pada jenis ini, SDM diharuskan memiliki keahlian yang sifatnya strategis yang akan mereka peroleh dari pengalaman ketika menghadapi kondisi tertentu.

Misalnya di bagian *finance*, karyawan dituntut untuk dapat menyusun strategi keuangan ketika terjadi efisiensi, misalnya gara-gara kondisi keuangan sedang tidak bagus. Sehingga, *strategic human capital* (strategic HC) artinya sangat dibutuhkan dalam perusahaan agar bisa beradaptasi dengan kondisi-kondisi yang tidak bisa diprediksi.

3. *Industry Human Capital*

Jenis ini menuntut seseorang untuk memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan industri tertentu, baik dari segi teknis, regulasi, dan lain sebagainya. Misalnya, segala pengetahuan tentang industri otomotif, industri makanan, industri retail, dan lain-lain.

4. *Relationship Human Capital*

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki banyak karyawan adalah berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi. Ketika Anda dapat menjalin komunikasi yang baik, entah kepada sesama karyawan, atau kenalan bisnis lainnya, berarti ini termasuk kepada *relationship human capital*. Kemampuan ini penting dimiliki oleh seorang karyawan karena ketika mereka memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan baik, hal tersebut akan mendukung tercapainya objektif pekerjaan mereka.

5. *Company Specific Human Capital*

Jenis ini berkaitan dengan struktur serta kebijakan dari perusahaan masing-masing di mana semua memiliki keunikannya masing-masing. Terlepas di mana saja mereka bekerja, setiap karyawan harus mampu beradaptasi dengan segala ketentuan yang ada di perusahaan. Ketika mereka telah memahami budaya serta ketentuan perusahaan, mereka akan

lebih mudah bekerja sesuai dengan visi misi perusahaan.

Strategi dalam Melaksanakan *Human Capital Management*

Membangun *human capital management* bukanlah proses yang cepat dan mudah. Selain proses perencanaan yang panjang, hasilnya pun tidak bisa dirasakan dalam waktu singkat. Dalam prosesnya, banyak manajemen yang gagal karena kesulitan untuk menetapkan tujuan dari penerapan manajemen ini. Determinasi menjadi sikap yang sangat penting selama menjalankan proses persiapan HCM. Terdapat lima strategi yang bisa dipertimbangkan untuk merancang human capital manajemen di perusahaan, yaitu;

1. Menetapkan Visi yang Terarah

Komponen ini melibatkan pemahaman lengkap tentang sebuah perusahaan. Sangat penting untuk memahami kendala anggaran, visi perusahaan, persyaratan dan harapan dari para stakeholders, dan kebutuhan tenaga kerja saat ini untuk mencapai arah strategis yang jelas.

2. Tujuan Jelas Human capital

Dengan memahami kesenjangan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan akan membantu dalam mengembangkan tujuan SDM yang tidak hanya akan meningkatkan efisiensi seluruh karyawan, tapi juga membuat mereka merasa engage pada organisasi.

3. Kebijakan untuk Mencapai Sasaran yang Telah Ditetapkan

Langkah selanjutnya setelah tujuan dan sasaran ditetapkan adalah merancang strategi dan kebijakan untuk mencapainya. Para praktisi harus

merancang rencana jangka panjang untuk memastikan karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan memberikan kemampuan terbaik mereka.

4. Rencana Implementasi yang Sempurna

Rencana Implementasi mencakup tindakan dan langkah yang diperlukan untuk mengimplementasikan human capital plan. Rencana implementasi yang sempurna tersebut meliputi:

- a. Pengalokasian sumber daya yang dapat dipertanggungjawabkan
- b. Penetapan tenggat waktu untuk mengimplementasikan rencana *human capital*
- c. Pengalokasian anggaran

5. Sistem yang Akuntabilitas

Tidak ada proses atau rencana yang berhasil kecuali dan sampai bisa dikelola dengan baik. Sangat penting untuk melakukan tracking terhadap rencana-rencana yang telah dibuat. Sistem yang akuntabilitas melibatkan pengukuran keberhasilan dan kegagalan rencana yang diimplementasikan. Ini juga membantu untuk menganalisis celah dalam rencana (jika ada) dan cara-cara untuk memperbaikinya.

Sasaran *Human Capital Management*

Human Capital Management memiliki 4 (empat) sasaran, yaitu:

1. Menunjukkan sejauh mana kontribusi sumber daya manusia terhadap bisnis dan nilai bagi pemegang saham.
2. Membuktikan secara kuantitatif nilai yang dihasilkan (*outcome*) dari manajemen sumber daya manusia, misalnya seperti dalam bentuk ROI

3. Menyediakan pedoman atau dasar bagi pengembangan strategi sumber daya manusia dan bisnis ke depan.
4. Memberi informasi mengenai strategi dan praktik untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia.

Keterampilan yang Harus Dimiliki Human Capital Management

Secara sederhana, terdapat beberapa skill atau kemampuan yang harus dimiliki oleh praktisi HCM. Skill atau kemampuan yang harus dimiliki oleh Human Capital Management, yaitu;

1. Modal Intelektual

Human Capital harus mampu berpikir inovatif atau menggagas ide-ide baru yang berkualitas dan bernilai sehingga bisa diterima oleh masyarakat organisasi, walaupun mereka tidak memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi.

2. Modal Emosional

Kemampuan Human Capital dalam mengendalikan emosi serta kemampuan memahami emosi orang lain, sehingga mampu mengambil tindakan yang tepat dalam berinteraksi dengan orang-orang yang bersangkutan.

3. Modal Ketabahan

Ketika Human Capital harus berhadapan dengan situasi sulit, maka dengan ketabahan atau ketenangan bisa menemukan solusi terbaik yang bermanfaat bagi organisasi. Setiap permasalahan yang diselesaikan dapat menjadi portofolio yang berharga.

4. Modal Sosial

Kemampuan sosial penting untuk dimiliki supaya dapat menghargai perbedaan dalam lingkungan bermasyarakat dan berorganisasi. Hal inilah yang dapat membuat Human Capital mampu bersinergi dan bekerjasama untuk meningkatkan kreativitas setiap lini dalam perusahaan.

5. Modal Moral

Kemampuan seseorang mengintegrasikan nilai-nilai moral dalam bertanggung jawab, berperilaku, dan memiliki sikap peduli antar sesama, serta mampu memaafkan tanpa membalas perlakuan buruk orang lain. Modal moral ini sangat penting untuk membangun lingkungan yang sehat dalam perusahaan.

6. Modal Kesehatan

Modal kesehatan dapat mendukung Sumber Daya Manusia dalam perusahaan agar bisa berpikir dengan kreatif, produktif, efisien, inovatif dan solutif.

Daftar Pustaka

- Byars, L.L dan Rue, L.. (2006) *Human Resource Management*. New York, USA: MCGraw Hill.
- Dessler, G. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.pdf*. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2008) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Tarsito.
- <https://www.mas-software.com/blog/hcm-adalah-manfaat-tugas#8-sasaran-human-capital-management>
- <https://accurate.id/marketing-manajemen/human-capital-management/>
- <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/human-capital-management-200723/>
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nurmansyah, E.. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia.pdf*. Pekanbaru: Unilak Press.



Rio Nardo, S.E., M.M.

Lahir di Padang pada tanggal 29 Desember 1990. Penulis menyelesaikan Pendidikan sarjana pada tahun 2012 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbankan Indonesia. Pada tahun 2013 penulis memutuskan untuk melanjutkan Pendidikan informal di Sekolah Guru Indonesia dan tahun 2014 mengabdikan menjadi relawan guru di daerah tertinggal, terdepan dan terluar (3T). Setelah menyelesaikan tugas menjadi relawan guru kemudian penulis melanjutkan Pendidikan Magister Manajemen di Universitas Negeri Padang dan selesai tahun 2018. Saat kuliah Magister Manajemen penulis diangkat menjadi asisten dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbankan Indonesia. Pada tahun 2020 penulis menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang sampai tahun 2022. Kemudian pada awal tahun 2022 penulis pindah homebase ke Universitas Binawan Jakarta dan menetap di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial (FBIS). Penulis mengampu beberapa mata kuliah diantaranya Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengantar Manajemen, Manajemen Risiko dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pada tahun 2021 penulis merupakan salah satu pemenang hibah penelitian dari Kementerian Riset dan Teknologi (Kemenristek dikti). Selain mengajar, penulis juga aktif pada kegiatan-kegiatan sosial kemanusiaan.

Email penulis: rionardo90.sgi5@gmail.com

PENTINGNYA MENGELOLA HUMAN CAPITAL

Wulan Purnamasari, S.E., M.SM.

Universitas Maarif Hasyim Latif

Definisi Human Capital

Menurut Malhotra dan Bontis (Rachmawati, 2004), Human Capital merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai tambah dikonstrubisikan oleh human capital dalam menjalankan tugasnya akan memberikan Suistanable Revenue di masa yang akan datang bagi suatu perusahaan tersebut.

Human Capital merupakan nilai tambah bagi perusahaan dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikonstrubisikan oleh pekerja berupa:

1. Pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan
2. Pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan
3. Perubahan budaya manajemen

(Dhea, 2017, p. 40) mendefinisikan Human Capital sebagai kombinasi warisan genetic, pendidikan pengalaman, dan perilaku tentang hidup dan bisnis. Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa

Human Capital merupakan segala sesuatu mengenai manusia dengan segala kapabilitas yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Penilaian kinerja perusahaan berbasis human capital merupakan hal menarik yang perlu dikembangkan oleh perusahaan. Human Capital merupakan salah satu komponen utama dari modal intelektual (intangible assets) yang dimiliki perusahaan. Sejauh ini, evaluasi kinerja perusahaan lebih banyak dilakukan penggunaan sumber daya fisik (aset berwujud). Menurut (Kartika, 211) mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat, tetapi sebenarnya, dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (human capital) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, human capital juga merupakan inti dari suatu perusahaan. Mengenai human capital dan dampaknya terhadap pengembangan perusahaan (Swastari, 2013) menunjukkan bahwa human capital sangat penting untuk pengembangan perusahaan, terutama untuk meningkatkan daya saing. Human capital perusahaan tentang pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan karakteristik lain dari manajer dan karyawan yang dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman pribadi yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk dan layanan serta menghasilkan ide dan inovasi baru (Timotius, 2022).

Literatur mempertimbangkan dua kategori human capital, yaitu human capital umum dan human capital khusus. Human capital umum mengacu pada pendidikan umum dan pengalaman praktis manajer dan karyawan, sedangkan modal manusia khusus terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi khusus industri atau perusahaan. Kami mengamati bahwa sumber daya manusia secara umum meningkatkan kemampuan karyawan untuk memproses dan

mengintegrasikan informasi, yang mengarah pada pengambilan keputusan, motivasi, dan disiplin yang lebih baik.

Menurut (Dhea, 2017) sumber daya manusia atau human capital memiliki lima komponen yaitu individual capability, individual motivation, leadership, the organizational climate, dan workgroup effectiveness. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan human capital perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan. Oleh karena itu, mengingat besarnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan, manajemen perusahaan harus lebih memperhatikan dinamika lingkungan bisnis dan lebih proaktif dalam membentuk sumber daya manusia yang perlu terusdikembangkan sebagai sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan singkat tentang peran personel atau sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja penjualan perusahaan.

Teori human capital lahir empat dekade lalu Theodore Schultz, Gary Becker, dan Jacob Mincer. Teori ini telah mendapat banyak perhatian dalam penelitian dan telah melalui banyak perkembangan. saat ini manusia modal sudah menjadi istilah yang familiar digunakan dalam beberapa debat publik dan menjadi ungkapan populer seorang politisi yang tertarik pada kepentingan pengembangan dan penyebaran informasi. (Maulana, 2021) menjelaskan bagaimana sebuah organisasi seharusnya mengukur human capital yang dimiliki dan memperhitungkan nilai dari manusianya dalam laporan dan rekening tahunan, serta meningkatkan status dari aset manusia dalam pasar tenaga kerja. Bagi Kingsmill, "Human Capital Management", atau cara organisasi mengatur, merekrut, mempertahankan, melatih dan mengembangkan karyawannya terkait dengan cara

memandang manusia sebagai aset bisnis yang berharga, bukan hanya sebagai pengeluaran biaya.

Teori human capital memiliki tiga konsep yang dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Human capital selaku aspek individual, dimana sumberdaya manusia merupakan suatu modal pada individu diantaranya yaitu pengetahuan serta keterampilan.
2. Human capital ialah pengetahuan dan keterampilan, dimana human capital bisa dikembangkan dan ditingkatkan melalui kegiatan-kegiatan dan pengalaman yang ada pada diri manusia.
3. Human capital memulai prespektif orientasi produksi.

Menurut (Yuniarsih, 2022) konsep pertama dalam model ini yaitu bahwa human capital merupakan sesuatu yang di dapatkan melalui simulasi suatu proses tertentu. Kemudian (Pribadi, 2021) human capital merupakan sebuah penggabungan antara pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seorang individu untuk melaksanakan sebuah tugas sehingga mampu menghasilkan sesuatu nilai untuk mencapai suatu tujuan. Nilai tambah yang dihasilkan oleh human capital akan berdampak baik untuk suatu perusahaan, karena output yang dihasilkan akan memberikan sustainable revenue dimasa datang kepada perusahaan Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa human capital merupakan gabungan dari kompetensi, sikap dan kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh masing-masing individu sehingga dapat menghasilkan nilai bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan (Yuniarsih, 2022).

Pengukuran kinerja menurut Pertambangan & Kabupaten bertujuan untuk menaikkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi secara maksimal, sehingga diperlukan

adanya pengelolaan sumberdaya manusia yang lebih efisien dan profesional. Dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diukur melalui evaluasi kinerja karyawan, evaluasi kinerja karyawan bertujuan untuk para perusahaan dalam menentukan pengambilan keputusan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan mengevaluasi kinerja perusahaan dapat mengambil keputusan mana karyawan yang layak mendapatkan reward atau sebaliknya pemberhentian karyawan. Lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan mendorong para manajer SDM suatu perusahaan dalam menggunakan manajemen SDM dalam mengelola, mengembangkan dan meningkatkan human capital. Pengelolaan SDM sangat penting dalam suatu perusahaan dalam meningkatkan nilai suatu produk dan kualitas sehingga dapat mempengaruhi proses kegiatan bisnis perusahaan secara menyeluruh (Model, 2015). Adapun elemen penting dalam pengelolaan SDM yaitu:

1. Proses rekrutmen, penempatan rekrutmen serta penempatan karyawan sebagai proses fundamental yang sangat penting untuk suatu perusahaan.
2. Pelatihan dan pengembangan.
3. Manajemen kinerja.
4. Pengembangan karir.
5. Kompensasi dan reward atau penghargaan yaitu untuk dapat mempertahankan dan menambah nilai mutu atau kualitas SDM yang ada, perusahaan harus didorong untuk selalu memberikan upah atau kompensasi dan reward atau penghargaan yang layak untuk karyawan.
6. Budaya dan lingkungan kerja.

Pengukuran human capital tidak dimaksudkan untuk menentukan nilai intrinsik SDM, melainkan terhadap

implikasi perilaku SDM atas suatu proses-proses organisasional. Pengukuran human capital sangat penting dilakukan dalam suatu perusahaan untuk mengevaluasi dan mengetahui strategi yang lebih efektif yang akan dijalankan perusahaan tentang bagaimana karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Pengukuran SDM sangat penting dalam perusahaan karena manajemen kinerja merupakan alat dalam menerapkan perbaikan didalam suatu perusahaan. Dalam (Endri, 2018) suatu perusahaan yang tidak menerapkan pengukuran pada sumberdaya manusia, perusahaan itu tidak dapat:

1. Memberikan informasi tentang harapan kinerja yang secara spesifik
2. Mengetahui apa yang ada atau yang terjadi didalam organisasi tersebut
3. Mengidentifikasi suatu masalah kinerja perlu dianalisis dan dieliminasi
4. Memberikan umpan balik dengan membandingkan kinerja terhadap standar
5. Mengetahui kinerja yang harus diberi reward atau penghargaan
6. Mendukung keputusan berkaitan dengan alokasi sumber daya, proyeksi, dan jadwal

Indikator Human Capital

Dari pengertian di atas nampak sekali adanya kesamaan yang menunjukkan bahwa modal manusia merupakan sesuatu yang melekat dalam diri individu. Hal yang menonjol dari definisi di atas adalah indikator ekonomi yang menjadi acuan manfaatnya. Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis usia atau karyawan sebagai modal atau

asset suatu perusahaan. Maksudnya adalah apabila didalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau human resource. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan, maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. Berikut adalah indikator Human Capital:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang di dapat untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman. Pengetahuan adalah hasil “tahu” melalui panca indera manusia: Indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Pengetahuan bisa berasal dari pengetahuan ilmiah dan pengetahuan karena pengalaman.

2. Keahlian (*expertise*)

Kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang sifatnya spesifik, fokus namun dinamis yang membutuhkan waktu tertentu untuk mempelajarinya dan dapat dibuktikan. Skill apapun dapat dipelajari namun membutuhkan dedikasi yang kuat untuk mempelajari ilmu tersebut seperti perlunya mental positif, semangat motivasi, waktu dan terkadang uang.

3. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi,

meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik.

4. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan dapat disamakan dengan kata kecekatan. Orang yang dapat dikatakan sebagai orang terampil adalah orang yang dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar.

5. Sikap (*attitude*)

Sikap (*attitude*) adalah sikap dari karyawan yang dapat menentukan baik buruknya hasil kerja (Kandou, Lengkong, & Sendow, 2016). Apabila karyawan mempunyai sikap yang baik maka akan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Laoh, Tewal, & Oroh (2016) mengemukakan bahwa sikap atau perilaku kerja adalah sikap yang melibatkan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Menurut Untari, Sudarwati, & Wulan (2018) menyatakan bahwa sikap (*attitude*) merupakan eksposisi evaluasi yang dapat diterima maupun tidak dapat diterima terhadap suatu obyek atau kejadian. Selain itu juga (Carmeli, 2004) dalam tujuannya untuk memperluas pengujian langsung modal manusia sebagai aset khusus organisasi yang memiliki kepentingan strategis. Untuk tujuan tersebut, membangun ukuran modal manusia khusus organisasi yang terdiri dari empat indikator, yaitu:

a. Level Pendidikan (*educational level*)

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memudahkan seseorang untuk menyerap informasi dan mengimplementasikannya dalam perilaku dan gaya hidup sehari-hari, dan dalam dunia kerja. Seseorang dengan level pendidikan

tertentu memungkinkan mereka melakukan pekerjaan dengan sukses.

b. Pengalaman Kerja (*work experience*)

Pengalaman apapun yang diperoleh seseorang saat bekerja dibidang atau pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat membantu seseorang menonjol dari persaingan saat melamar pekerjaan. Seseorang yang telah mendapatkan pengalaman lewat pelatihan khusus memungkinkan mereka dapat melakukan pekerjaan dengan sukses.

c. Kompetensi (*competency*)

Kapabilitas kerja darisetiap individu yang melingkupi aspek keterampilan, sikap kerja, dan pengetahuan yang sesuai dengan standar yang telah diatur oleh perusahaan. Kompetensi didapatkan dari pengalaman.

d. Keunikan/ Keterampilan (*Skill*)

Seseorang yang memiliki keterampilan profesional khusus yang memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukses (Rahaman Raihan et al., 2020)

Pentingnya Mengelola Human Capital

Dalam pilar perusahaan, peran manusia difungsikan sebagai pondasi utama untuk kelangsungan hidup perusahaan. Untuk dapat mencapai target capaian dalam perusahaan, perlu adanya dukungan sumber daya manusia yaitu para pekerja sebagai human capital yang berkualitas tentunya perlu diimbangi dengan ketrampilan, kecekatn serta kecerdasan dalam hal akademik maupun non akademik yang disertai dengan nilai moral (etika) yang bagus. Menurut Frederick W. Smith, yang menyatakan bahwa terdapat 6 prinsip

penting dalam mengelola human capital dalam perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tidak adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Adanya jaminan perlakuan yang adil untuk semua karyawan
3. Dukungan promosi dari dalam
4. Adanya kebijakan manajemen yang bersifat terbuka
5. Adanya kagatan penelitian, *feed back* (umpan balik) serta *action* (tindakan)
6. Adanya pembagian profit yang proposional

Menurut Frederick W. Smith, mengelola sumber daya manusia itu merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar guna mencapai produktifitas dan performance perusahaan. Sumber daya manusia harus diberdayakan dalam memaksimalkan pekerjaannya. Manusia merupakan roh dalam perusahaan, sedangkan kegiatan operasional itu adalah denyut jantungnya, sedangkan cash flow adalah aliran darahnya. Dengan demikian, perlu adanya keterkaitan dan sinkronisasi diantaranya guna keberlangsungan hidup perusahaan.

Dalam mengelola sumber daya manusia diperlukan adanya seni, yaitu seni untuk dapat menghadapi dan menjaga loyalitas sumber daya manusia agar tetap selalu bersemangat menjadi manusia yang produktif dan siap untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Termasuk perlu difikirkan strategi dalam mengelola human capital dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, tuntutan dalam menguasai digitalisasi dan peralatan teknologi yang semakin canggih juga menjadi tanggungjawab manajemen untuk dapat dicarikan solusi yang efektif dan efisien, belum lagi ditambah dengan adanya permintaan dan kebutuhan konsumen yang

semakin bervariasi dan majemuk. Menurut hasil penelitian Lilik Agung, mengemukakan terdapat 4 kuadran ciri pekerja adalah sebagai berikut:

1. Pada kategori 1, terdapat kemampuan yang tinggi, namun motivasi rendah
2. Pada kategori 2, kemampuan human tinggi dan motivasi tinggi
3. Pada kategori 3, disebutkan bahwa kemampuan sumber daya manusia rendah, namun motivasi tinggi
4. Pada kategori 4, terdapat kemampuan human yang rendah dan motivasi juga rendah.

Dari masing-masing ciri yang terdapat pada 4 kategori di atas, maka diperlukan adanya seni dalam mengelola sumber daya manusia tersebut. Hal ini bisa kita temukan di lapangan, misal kita ambil contoh pada karyawan di kategori 1 yaitu karyawan memiliki skill yang bagus, namun dikarenakan adanya faktor lain yang mengakibatkan banyak kekecewaan yang dilaluinya oleh sikap negatifnya yang lebih dominan dibandingkan dengan sikap positifnya atau bisa juga dikarenakan adanya faktor manajemen yang dirasa kurang tidak sesuai dengan ekspektasi mereka, hingga pada akhirnya karyawan tersebut menjadi malas, motivasi kerjanya rendah. Dalam kondisi ini menjadi buah simalakama bagi manajemen perusahaan, dengan demikian perlu adanya solusi dalam menghadapi kondisi semacam itu. Dimana di satu sisi manajemen perusahaan ingin memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang bersangkutan, dikarenakan dari hasil performance appraisal masuk kategori bagus dan layak untuk dipromosikan, namun di satu sisi, manajemen perusahaan mengalami dilemma, dikarenakan karyawan yang bersangkutan motivasi kerjanya rendah. Dalam hal ini manajemen perusahaan dapat melakukan pembekalan konseling dengan

karyawan yang bersangkutan untuk dapat memahami factor apa yang menjadikan motivasi kerja karyawan yang bersangkutan rendah serta berusaha untuk mencari jalan keluar bersama-sama. Untuk kategori ke-2, kondisi ini adalah kondisi karyawan yang ideal dalam perusahaan dikarenakan memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang tinggi, kedua kondisi ini menjadi positif, ketika kedua pihak saling mensupport satu sama lain antara manajemen perusahaan dan karyawannya. Adapun cara untuk dapat menjaga keseimbangan ini, dari pihak manajemen perusahaan perlu mengelola karyawannya dengan memberikan promosi jabatan. Selanjutnya, pada kategori ke-3 karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi namun kemampuan kerjanya rendah. Adapun solusi yang bisa diterapkan oleh manajemen perusahaan adalah memberikan pembelajaran (coaching) dengan pembekalan ketrampilan, bisa juga manajemen perusahaan bekerjasama dengan Lembaga kompetensi atau ketrampilan karyawan guna menunjang skill yang mereka miliki. Untuk kategori yang terakhir, yaitu ke-4 dimana kondisi ini adalah kondisi yang sangat mengancam keberlangsungan hidup perusahaan, dikarenakan adanya keterbatasan skill serta kemampuan karyawan ditambah dengan motivasi kerja yang rendah. Banyak factor yang menyebabkan kondisi itu dapat terjadi, bisa dari factor kesalahan saat proses seleksi karyawan, adanya minim support dari manajemen perusahaan, lingkungan kerja yang tidak kondusif sehingga karyawan merasa tidak nyaman dan masih ada factor lainnya. Dengan kondisi demikian, dirasa perlu untuk mengambil keputusan yaitu memberhentikan.

Daftar Pustaka

- Dhea, I. S. (2017). HUMAN CAPITAL APPROACH TO INCREASING PRODUCTIVITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.
- Endri. (2018). Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis (Vol. 6).
- Kartika, M. (211). PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL PADA PROFITABILITAS PERUSAHAAN PERBANKAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA PADA TAHUN 2007-2011.
- Maulana, A. (2021). Human capital growth performance.
- Pribadi, A. S. (2021). Produktivitas Akademik Guru Ditinjau dari Kompetensi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Perilaku Inovatif Guru.
- Rachmawati. (2004).
- Swastari, D. (2013). Analisis Penerapan Human Capital Management Terhadap Kinerja Karyawan.
- Yuniarsih, N. (2022). Penerapan Human Capital Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas SDM Terhadap Kinerja Perusahaan. Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana.

Profil Penulis

Wulan Purnamasari, S.E., M.SM.



Lahir di Sidoarjo, 19 Juni 1986. Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) sejak tahun 2013. Setelah itu melanjutkan studi S2 di Universitas Airlangga Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Magister Sains Manajemen (MSM) lulus tahun 2013, dan saat ini sedang menempuh studi S3 di Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.

Selama mengikuti studi S2, penulis pernah bekerja sebagai staf Human Resource Departement di PT. Suparma, Tbk. Sekembalinya S2, penulis dipercaya untuk menjadi Ketua Program Studi D3 Akuntansi, sejak tahun 2014-2018. Setelah itu, tahun 2019- hingga sekarang, penulis mendapatkan amanah lagi, yaitu menjadi Ketua Program Studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA).

Karya ilmiah dan penelitian lebih banyak berfokus pada manajemen pengembangan SDM, telah diterbitkan pada beberapa jurnal Sinta dan prosiding nasional dan internasional. Penulis pernah berhasil mendapatkan dua hibah penelitian yaitu berupa Penelitian Dosen Pemula (PDP) dari Ristekdikti. Hibah PDP yang pertama diperoleh pada tahun 2017 pelaksanaan tahun 2018, dengan judul penelitian “Peningkatan Kualitas Pelayanan pada Perusahaan Jasa dengan Menggunakan Metode Servqual dan Kano”. Hibah PDP yang kedua diperoleh pada tahun 2019 pelaksanaan tahun 2020, dengan judul “Peningkatan Persepsi Karyawan Terhadap Objektivitas Performance Appraisal Menggunakan Metode BARS dan MBO”.

Email Penulis: wulan.purnamasari99@gmail.com

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.

Universitas Pattimura

Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam organisasi yang wajib direncanakan, diorganisasikan, diimplementasikan serta dievaluasi secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, ataupun organisasi dapat tercapai. Ekspektasi besar setiap pimpinan perusahaan yakni kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dalam operasinya, semua sistem dalam perusahaan bergerak dengan mengedepankan keefektifan dan produktivitas tinggi dari setiap karyawan yang dimilikinya. Perusahaan tidak dapat berjalan tanpa sumber yang paling berharga yaitu manusia. Kualitas sumber daya manusia dalam suatu bisnis sangat menentukan bagaimana bisnis itu bekerja dalam menciptakan nilai-nilai yang memberikan manfaat bagi para *stakeholder*.

Membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten diperlukan sebuah perencanaan karyawan secara tepat sesuai dengan beban kerja yang ada dan hal ini didukung oleh proses rekrutmen dan seleksi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset sekaligus modal dasar dalam aktivitas perusahaan, oleh karena itu kualitas SDM yang

direkrutmen dan diseleksi senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebagai asset berharga dalam perusahaan sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan kontribusi besar kepada organisasi karena karyawan bekerja dan bertindak untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam memperoleh karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda.

Seleksi dan rekrutmen dianggap sebagai tahapan krusial dalam sebuah proses dalam manajemen sumberdaya manusia. Ada keyakinan yang luas bahwa para pebisnis mendapatkan keuntungan maksimal dari waktu ke waktu dengan merekrut karyawan berbakat terbaik yang tersedia di pasar tenaga kerja dan metode terbaik, hal ini seperti yang dilakukan oleh Microsoft, Corp, Google dan Starbucks. Corps. Perusahaan di tuntut untuk proaktif dan gesit untuk memikat kandidat terbaik mendahului perusahaan-perusahaan besar lainnya agar dapat memperoleh hasil yang sesuai (*the right man, in the right place*). Bagi kandidat dengan talenta terbaik biasanya akan lebih tertarik dengan nama besar perusahaan sesuai dengan *value* yang di miliki pelamar.

Dalam proses rekrutmen dibutuhkan adanya proses seleksi yang efektif, hal ini dilakukan untuk melakukan pemerataan karyawan sehingga kekuatan SDM yang dimiliki menjadi lebih seimbang Dan selaras. Rekrutmen adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan pada organisasi melalui kedua proses inilah perusahaan mendapatkan

karyawan yang berkualitas, memiliki talenta dan kompetensi serta keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Rekrutmen

Proses perusahaan mengambil keputusan untuk merencanakan jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi adalah melalui proses rekrutmen. Pada dasarnya rekrutmen adalah usaha pengisian jabatan atau pekerjaan yang kosong di dalam perusahaan dan dilaksanakan dalam sebuah proses dimana ada penarikan calon karyawan sesuai dengan kebutuhan. Perusahaan harus dapat menyediakan calon karyawan dengan jumlah memadai, memiliki kualifikasi yang dibutuhkan, sesuai pada waktunya dan dapat mendorong pelamar sebanyak-banyaknya untuk mendaftarkan diri. Rekrutmen merupakan serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi.

Dalam tugas manajemen sumber daya manusia dilakukan proses analisis pekerjaan hasilnya dapat berupa uraian pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan. Kualifikasi pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan. Rekrutmen dilaksanakan agar organisasi mendapat pegawai yang kapabel sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen adalah proses pencarian karyawan melalui berbagai cara yang tepat, menemukan calon karyawan yang bersedia mengisi lowongan jabatan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat perusahaan membutuhkan karyawan dari hasil identifikasi analisis

pekerjaan mencari, menemukan dan menarik sejumlah kandidat dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Sebagai suatu rangkaian kegiatan, rekrutmen dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Proses ini dianggap penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

Tujuan Rekrutmen

Perusahaan selalu akan berusaha memenuhi penawaran sebanyak mungkin dari calon-calon karyawan, sehingga organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk menentukan pilihan terhadap calon pelamar yang dianggap memenuhi kriteria yang ditetapkan organisasi berdasarkan analisis pekerjaan. Secara umum, tujuan utama diadakan rekrutmen yakni memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumberdaya manusia sesuai dengan dengan kebutuhan perusahaan terkait dengan posisi, jabatan dan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan, disamping itu juga terdapat beberapa tujuan yang spesifik dan ingin diperoleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen, antara lain:

1. Memikat pelamar yang berbobot dan berminat menerima tawaran pekerjaan sesuai dengan program, strategi dan nilai perusahaan.
2. Menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan mampu menjaga komitmen organisasi.
3. Membangun citra umum yang positif bagi perusahaan

4. Memenuhi prinsip *the right man, on the right place, at the right time*.
5. Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.
6. Memperbaiki proses seleksi, dengan mengeliminasi kandidat yang tidak cocok dengan kualifikasi yang ditawarkan
7. Menginformasikan kebutuhan perusahaan kepada kandidat sesuai dengan lowongan pekerjaan.

Metode Rekrutmen Karyawan

Secara umum ada dua rekrutmen yang biasanya dilakukan suatu perusahaan, yaitu metode rekrutmen tertutup dan terbuka.

1. Metode Rekrutmen Tertutup

Metode rekrutmen tertutup adalah proses penarikan calon karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan dari internal perusahaan. Metode rekrutmen ini dapat dilakukan dengan cara vertikal (promosi atau demosi) atau cara horizontal (mutasi).

Cara vertikal bisa dilakukan dengan langkah demosi (penurunan jabatan) atau promosi (kenaikan jabatan). Demosi dilakukan jika seorang karyawan sudah benar-benar tidak mampu mengerjakan beban tugas yang diberikan ataupun sudah melanggar peraturan perusahaan yang mengakibatkan terjadinya penurunan jabatan.

Cara horizontal bisa dilakukan perusahaan dengan langkah rotasi yaitu perpindahan jabatan pada level yang sama.

Tabel 1.

Keuntungan dan Kelemahan metode rekrutmen tertutup

Keuntungan metode rekrutmen tertutup	Kelemahan metode rekrutmen tertutup
<p>Meningkatkan semangat kerja.</p> <p>Sangat jarang terjadi kesalahan dalam proses rekrutmen.</p> <p>Mendorong kelayakan karyawan terhadap perusahaan.</p> <p>Tim HRD tidak gegabah dalam mengambil keputusan.</p> <p>Biaya pelatihan akan lebih hemat.</p> <p>Mendorong pengembangan diri pada karyawan.</p>	<p>Sedikitnya kandidat yang memiliki kompetensi.</p> <p>Umumnya senioritas menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi dan membuat karyawan yang benar-benar mampu tidak memiliki kesempatan untuk mengisi posisi yang kosong.</p> <p>Pada posisi pekerjaan yang memerlukan kreatif dan inovatif, metode rekrutmen tertutup ini sulit untuk mendapatkan karyawan yang sesuai.</p>

2. Metode Rekrutmen Terbuka

Metode rekrutmen terbuka adalah rekrutmen perusahaan yang berasal dari luar lingkungan perusahaan (eksternal). Metode ini diperlukan perusahaan pada saat ekspansi bisnis karena kebutuhan tenaga kerja meningkat.

Sumber rekrutmen eksternal perusahaan, antara lain:

- a. Memasang Iklan Lowongan pekerjaan di media cetak maupun di media online (Facebook, Instagram, tiktok, atau website pencarian kerja)

- b. Rekomendasi Internal Perusahaan (Employee Referral). Selain menyebarkan lowongan pekerjaan ke media, perusahaan dapat mendorong karyawan internalnya untuk menyebarkan lowongan tersebut ke orang-orang yang mereka kenal dan merekomendasikan ke tim HRD bila ada sesuai.
- c. Melalui Lembaga Pemerintahan seperti Dinas tenaga kerja akan memberikan pelayanan iklan lowongan pekerjaan untuk mengurangi pengangguran yang ada. Perusahaan bisa memanfaatkan layanan ini untuk mendapatkan kandidat potensial sesuai dengan tujuan perusahaan.
- d. Perusahaan Penyedia Jasa Rekrutmen Karyawan (Employment and Recruitment Agencies). Melalui agen penyedia jasa rekrutmen, perusahaan tidak campur tangan dalam proses rekrutmen karyawan. Perusahaan hanya menyediakan kriteria dan keahlian yang dicari dan jasa rekrutmen tersebut akan melakukan proses seleksi. Nantinya perusahaan hanya tinggal memilih di antara para kandidat yang telah dipilih oleh agensi.
- e. Lembaga Pendidikan (Educational Institution). Perusahaan dapat bekerja bisa menghubungi dan bekerja sama dengan lembaga pendidikan untuk mencari lulusan-lulusan terbaik untuk mengisi kekosongan jabatan yang dibutuhkan.

Tabel 2.

Keuntungan dan Kelemahan metode rekrutmen terbuka

Keuntungan metode rekrutmen terbuka	Kelemahan metode rekrutmen terbuka
<p>Bisa mendapatkan karyawan yang cocok untuk posisi pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan.</p> <p>Membawa ide dan cara baru dalam menyelesaikan tugas.</p> <p>Cocok untuk perusahaan yang sedang berkembang dan memerlukan banyak karyawan baru.</p>	<p>Menurunkan semangat kerja karyawan yang sudah ada.</p> <p>Menyebabkan kurang kompaknya antara karyawan baru dengan karyawan lama.</p> <p>Memerlukan biaya untuk iklan lowongan kerja di media.</p>

Tahap-Tahap Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen adalah proses dalam usaha mengidentifikasi, mencari, menemukan dan menarik sejumlah kandidat karyawan yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, minat dan kualifikasi dalam jumlah tertentu dalam mengisi lowongan pekerjaan. Proses ini berawal pada saat perusahaan membutuhkan karyawan untuk mengisi lowongan pekerjaan.

Pada umumnya proses rekrutmen berlangsung seperti dibawah ini;

1. Menganalisis kebutuhan posisi dan jabatan yang dibutuhkan perusahaan.
2. Merencanakan proses dan sumber perekrutan karyawan.

3. Jika dilakukan secara terbuka, perusahaan akan memasang iklan lowongan kerja berbagai bentuk media.
4. Memproses lamaran kerja dan melakukan wawancara terhadap pelamar.
5. Memilih kandidat yang sesuai dengan perusahaan dan membuat penawaran kerja secara tertulis.
6. Menerima karyawan baru yang sudah dinyatakan lulus dan sesuai kriteria sesuai harapan perusahaan.

Kendala-Kendala dalam Proses Rekrutmen

Keberhasilan dalam proses perekrutan pada satu perusahaan akan berbeda dengan proses perusahaan yang lainnya. Terdapat beberapa factor potensial yang akan menjadi kendala atas keberhasilan proses penarikan karyawan. Bukanlah hal yang mudah dan sederhana ketika perusahaan harus melakukan rekrutmen karena bisa saja dihadapkan pada beberapa kendala:

1. Kondisi lingkungan eksternal perusahaan. Pasar tenaga kerja kadang tidak mampu menyediakan karyawan berkualitas dan jumlah tenaga kerja yang memadai sesuai kebutuhan perusahaan. Selain itu pula Kondisi lingkungan lainnya bisa berasal dari kondisi ekonomi, politik sosial budaya, konsumen, pemasok, pemerintah, pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi dan dimensi internasional.
2. Lingkungan internal Organisasi. Pada umumnya setiap perusahaan bertujuan menggunakan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Perusahaan dikatakan efisien jika memiliki kemampuan penggunaan sumber daya yang benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas

berhubungan dengan bagaimana perusahaan mencapai tujuan perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan. Berbagai kebijakan perusahaan dapat menjadi hambatan dalam implementasi perekrutan. Namun hendaknya manajemen dan karyawan berupaya menyelaraskan tujuan organisasi yang berbeda-beda untuk menjadikannya sebagai kelebihan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dan kebijakan dapat memengaruhi proses rekrutmen karyawan, seperti penggabungan atau merger organisasi yang berbeda bidang, dapat kendala dari aspek legal dan aspek bisnis. Selain itu pula hambatan bisa berasal dari biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen yang bisa lumayan besar, mungkin tidak tersedia dalam anggaran perusahaan. Ketika jumlah sumber tenaga kerja yang akan ditarik sedikit dan diprediksikan mereka akan ditempatkan ke tempat yang tersebar, hendaknya perusahaan harus membuat iklan di beberapa tempat yang tersebar yang tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit. perusahaan dapat pula membuka lowongan dimana calon tenaga kerja yang berkualitas terkonsentrasi. serta seperti yang diinginkan perusahaan tersebut. Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu. Tidak akan ada yang memprotes bahwa mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman biasanya lebih berat dibandingkan mencari tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pendidikan formalnya. Dalam kaitan ini kembali lagi terlihat betapa pentingnya arti peranan informasi tentang uraian pekerjaan. Dengan informasi demikian para pencari tenaga kerja tidak lagi semata-mata berpedoman kepada keinginan para manajer yang akan mempekerjakan tenaga kerja baru itu kelak.

Seleksi

Proses seleksi dimulai ketika proses rekrutmen berakhir (ditutup), proses ini bertujuan memilih orang-orang dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan dalam suatu organisasi. Setelah proses rekrutmen menghasilkan kandidat karyawan yang memenuhi syarat yang ditentukan dan akan di akhiri dengan keputusan penerimaan. Pelaksanaan seleksi yang berhasil jika perusahaan telah menemukan kompetensi karyawan sesuai yang dibutuhkan perusahaan. Kompetensi dasar yang biasanya dibutuhkan adalah menyangkut pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri lainnya. Secara komprehensif, pengertian seleksi yang dikutip dari berbagai sumber, seleksi diartikan serangkaian langkah spesifik yang dilakukan untuk memilih dan memutuskan sesuai kualifikasi yang ditetapkan dalam prasyarat pekerjaan untuk mendapatkan calon karyawan terbaik untuk mengisi posisi yang tersedia dalam perusahaan.

Dalam menjalankan proses ini, perusahaan membentuk tim seleksi yang melakukan proses yang masing-masing memiliki kemampuan menggali pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan calon karyawan, sehingga dapat dilihat dan muncul ke permukaan. Tim seleksi dapat berpedoman pada dokumen tertulis yang ada di dalam hasil analisis jabatan, rencana-rencana SDM dan dokumen rekrutmen.

Tujuan Seleksi

Beberapa rujukan menyimpulkan bahwa seleksi bertujuan untuk:

1. Membantu organisasi membuat keputusan tentang individu yang memiliki karakteristik yang paling memenuhi persyaratan jabatan atau pekerjaan yang lowong.

2. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik. artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik.
3. Mendapatkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
4. Mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu.
5. Memastikan bahwa calon pekerja yang ditawarkan dan organisasi secara keseluruhan yang memungkinkan mereka dapat membuat keputusan yang tepat untuk bergabung dengan organisasi atau tidak
6. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan. Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa di rumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan.
7. Mendapatkan karyawan yang loyalitas dan integritas tinggi. Artinya mendapat karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun.
8. Mendapat karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovasi guna mengembangkan produk perusahaaa, demikian pula harapannya agar motivasi karyawan untuk mengerjakan atau memajukan perusahaan perusahaan sangat kuat.

Aspek-Aspek Seleksi Karyawan

Dalam proses seleksi, perusahaan harus memperhatikan dengan baik dan benar aspek-aspek yang harus dipenuhi dalam seleksi, antara lain:

1. Keabsahan

Keabsahan dalam tes untuk seseorang merupakan tingkat dimana perubah perkiraan berkorelasi nyata dengan suatu kriteria tertentu. Perubah perkiraan terdiri atas semua jenis informasi yang dikumpulkan untuk keperluan proses seleksi, seperti data lamaran kerja, data wawancara, nilai tes, dan data pemeriksaan fisik. Perubah kriteria meliputi ukuran kinerja pekerjaan, seperti tingkat produktivitas, ketidakhadiran, perputaran karyawan, hasil evaluasi penyelia, dan sebagainya.

2. Keandalan

Keandalan diartikan sebagai tingkat dimana suatu teknik pengukuran karakteristik pribadi pelamar memberikan hasil-hasil yang stabil dan taat asas (konsisten). Ukurannya adalah jika individu-individu pelamar mendapatkan skor yang cenderung sama atau tidak jauh berbeda setiap kali dilakukan tes.

3. Biaya

Biaya memegang peran penting dalam mencapai keberhasilan penyeleksian. Dengan biaya total yang sama untuk menyeleksi pelamar dengan jumlah yang sama, maka peluang mereka yang lolos akan berbeda jumlahnya. Yang terbanyaklah yang dianggap efisien dengan catatan teknik rekrutmen dan penyeleksiannya sama.

4. Kemudahan Pelaksanaan

Kemudahan pelaksanaan tes seleksi juga sangat diperlukan antara lain mulai dari kondisi instrumennya sampai dengan kualitas pelaksana dan para ahli. Semakin tinggi derajat keahlian pelaksana tes penyeleksian, semakin mudah penyeleksian dilakukan. Oleh karena itu, spesialis SDM, termasuk pewawancara, psikolog, dan staf departemen SDM, benar-benar harus profesional dengan didukung oleh formulir lamaran dan tes yang mudah dipahami oleh pelamar.

Selain aspek diatas perusahaan harus berpedoman pada kriteria dalam proses seleksi karyawan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Harus berpedoman pada analisis jabatan. Dokumen deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan hasil dari analisis jabatan yang memuat rincian dan tugas tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektivitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya..
2. Seleksi harus efektif dan efisien. Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.
3. Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM. Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh calon tenaga kerja maka seleksi ulang bisa

dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.

4. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Dalam melaksanakan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misal ketentuan dalam melarang untuk memperkerjakan tenaga kerja di bawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.
5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur. Objektivitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pelamar atau menguntungkan segelintir pelamar yang dibantunya.

Langkah-Langkah Seleksi

Perusahaan biasanya menentukan langkah-langkah seleksi yang harus dilakukan oleh setiap calon karyawan baru. Ketentuan ini tidaklah mutlak namun bersifat relatif dimana setiap organisasi bebas menentukan prosesnya, yang meliputi:

1. Pemilihan surat lamaran

Menyeleksi surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak, panggilan harus dicantumkan waktu, tempat, dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

2. Pengisian blangko lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blangko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang diminta. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3. Pemeriksaan referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal yang dianggap penting dari pelamar. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku, dan hal-hal dari pelamar bersangkutan.

4. Wawancara pendahuluan

Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapat data yang lebih terinci. Dengan percakapan langsung, pewawancara yang berpengalaman dan jeli dapat menggali kemampuan seorang pelamar, kemudian dibandingkan satu persatu setiap yang paling tinggi kemampuan untuk melakukan pekerjaan ini.

5. Tes penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis.

6. Tes psikologi

Adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan.

7. Tes Kesehatan

yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan atau tidak. Misalnya pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak), berpenyakit dalam atau tidak, dan mempunyai cacat badan atau tidak.

8. Wawancara akhir oleh atasan langsung.

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang akan diberikan kepadanya.

9. Memutuskan untuk menerima atau menolak.

Manajemen senior akan memutuskan untuk menerima atau menolak pelamar setelah mendapatkan hasil seleksi sebelumnya. Pelamar yang tidak memenuhi syarat akan ditolak, sedangkan pelamar lulusan dari masing-masing opsi yang diidentifikasi diterima sebagai karyawan dengan status karyawan selama masa percobaan. Oleh karena itu, fungsi seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi kebutuhan jabatan yang dipilih.

Dalam mengukur efektivitas pelaksanaan seleksi karyawan dengan dilakukan dengan indicator dibawah ini, yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan orang yang melakukan pekerjaan. Seseorang yang berpendidikan dianggap memenuhi syarat untuk posisi tertentu, dengan melalui tes tertulis maupun rangkaian tes lainnya.

2. Kesehatan

Kesehatan penting untuk mengisi posisi Anda. Orang yang rentan terhadap penyakit tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

3. Wawancara

Wawancara adalah format wawancara formal dan terperinci yang digunakan untuk mengevaluasi pelamar. Pewawancara mencari berdasarkan tiga pertanyaan dasar, yaitu: Apakah kandidat memenuhi syarat untuk pekerjaan itu? Apakah pelamar melakukan pekerjaan dengan baik dan cocok untuk pelamar dibandingkan dengan pelamar lain yang dipertimbangkan untuk pekerjaan itu.

Metode Seleksi Karyawan

Seleksi dapat dilaksanakan dengan berbagai macam metode, cara umum dalam seleksi karyawan, yaitu:

1. Metode non-ilmiah

Seleksi non-ilmiah mengacu pada pemilihan yang tidak didasarkan pada kriteria, standar atau norma jabatan atau kebutuhan jabatan yang sebenarnya, tetapi hanya berdasarkan perkiraan dan pengalaman. Elemen yang dipilih biasanya hanya mencakup yang berikut ini:

- a. Surat lamaran yang bermaterai atau tidak
- b. Ijazah dan Nilai Sekolah

c. Bukti pekerjaan dan pengalaman

Seleksi non-ilmiah kurang bertanggung jawab karena seringkali membuat pegawai baru tidak melakukan pekerjaannya secara penuh bahkan menimbulkan kesulitan bagi perusahaan.

2. Metode ilmiah

Seleksi didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan aktual dari posisi yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar tertentu. Seleksi ilmiah harus dilakukan dengan:

- a. Sistem yang jelas tentang cara kerjanya
- b. berorientasi pada kinerja
- c. Dipandu oleh kebutuhan nyata karyawan

Tantangan-Tantangan Seleksi

Seleksi karyawan merupakan proses penting untuk setiap organisasi untuk mendapatkan karyawan terbaik, namun hal ini bukan berjalan tanpa dihadapkan berbagai kendala yaitu antara lain:

1. Tantangan pasokan jumlah pelamar pada pasar tenaga kerja. Semakin banyak peminat maka akan memungkinkan manajemen bebas memilih sesuai ketersediaan kompetensi dan keahlian karyawan.
2. Tantangan Etis. Perusahaan wajib menetapkan standar etika yang diharapkan dapat dipenuhi oleh calon karyawan, hal ini sering mengabaikan pertimbangan keluarga, almamater, kesukuan, kedaerahan, suap dan kepentingan tertentu.
3. Tantangan organisasional. Dari aspek organisasi bisa jadi karena keterbatasan anggaran, tempat seleksi yang tidak representative, persiapan yang seadanya,

factor ini akan berkontribusi pada kualitas hasil seleksi.

Permasalahan Umum dalam Seleksi

Terdapat beberapa permasalahan yang sering ditemukan dalam pelaksanaan seleksi karyawan, antara lain yaitu:

1. Data calon pelamar kadang kala ada yang dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.
2. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lulus.
3. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lulus seleksi, karena ia bisa dan mampu mengubah berbagai data pribadinya
4. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendalikan dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan.
5. Tolok ukur. Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara obyektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, prakarsa dan lain sebagainya dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.
6. Penyeleksi. Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas fisis pikirannya.

7. Pelamar. Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan yang hal-hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan ketelanjangan untuk mengelabui penyeleksi.

Daftar Pustaka

- Ajala, E. B. (2011). Work-related Stress among Librarians and Information Professionals in a Nigerian University. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 450. Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1468&context=libphilprac>
- Akakandelwa, A., & Jain, P. (2013). A comparative study of perceived work related stress among library staff in two academic libraries in Southern Africa. *Library Management*.
- Beehr, T. A., & Franz, T. M. (1987). The current debate about the meaning of job stress. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 5-18.
- Bunge, C. (1987). Stress in the library. *Library Journal*, 112(15), 47-51.
- Donsu, Jenita DT. (2017). Psikologi Keperawatan Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Cofer, C. N., & Appley, M. H. (1964). *Motivation: Theory and research*.
- Gibson, James, L., et al. (1987) *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta. Hall.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice.
- Hawari, Dadang. (2008). *Manajemen Stres Cemas dan Depresi*. Jakarta: Balai Penerbit FKUI
- Jacinta F. Rini. 2002, Psikologi Masalah Stres, *Jurnal Repistory Univetsitas Sumatera Utara*.
- Patel, C. (1991). Occupational Stressors. In *the Complete Guide to Stress Management* (pp. 55-73). Springer, Boston, MA.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Routray, B., & Satpathy, S. K. (2007). Stress Management of Library & Information Science Professionals in Digital Environment. In *Librarianship in 21st Century*. 16-17 February 2007. Sambalpur University, Burla, Orissa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10760/8152>
- Shah, F. A. (2003). Role Stress in the Indian Industry: A Study of Banking Organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 38(3), 281–296. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27767849>
- Yoder, Dale and Paul D. Staudohar., (1982). *Personel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, Inc, Seventh Edition. New Jersey.

Profil Penulis



Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.

Pengajar tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Pattimura Ambon sejak 2001. Latar belakang pendidikan di bidang ilmu Manajemen, studi S1 di Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura yang diselesaikan di tahun 2001. Pendidikan S2 ditempuh penulis di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dan lulus tahun 2007. Pendidikan S3 di selesaikan di tahun 2018 pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang. Penulis mampu matakuliah di jenjang S1 dan S2 antara lain: Perilaku Organisasi, Komunikasi Bisnis, Manajemen Sumberdaya Manusia, Manajemen Perubahan, Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Manajemen Sumber daya Manusia Strategik

Penulis juga adalah dosen pada konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia yang fokus pada perilaku Sumberdaya manusia terutama terkait dengan *Knowledge Management* dan lebih khusus *Knowledge Sharing Behavior*. Sebagai dosen profesional penulis telah mempublikasikan beberapa artikel di jurnal dalam negeri dan luar negeri dan tetap aktif menulis buku, baik buku chapter maupun buku referensi antara lain: MSDM Perusahaan, Perilaku Organisasi, Pengantar Manajemen, UMKM 5.0; Strategies and Inovation to Digital Business Transformation. Knowledge Management; Anteseden Knowledge Sharing Behavior. Selain itu pula dan juga adalah peneliti dibidang kepakaran Manajemen Sumberdaya Manusia dan telah melaksanakan beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

Email Penulis: ars5clay@gmail.com

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA ERA SOCIETY 5.0

Aris Nurbawani, S.Pd.I., M.M.

IAIN Ponorogo

Era Society 5.0

Perubahan zaman adalah suatu keniscayaan, apalagi sejak begitu masifnya penggunaan teknologi informasi pada era industri 4.0 benar-benar mengubah tatanan dunia. Jepang merupakan salah satu negara yang terdepan dalam menyiapkan perubahan dunia pada masa depan dengan idenya yang terkenal yaitu *Society 5.0*. *Society 5.0* merupakan visi baru Jepang yang dicetuskan oleh Perdana Menteri Jepang Shinzo Abe dalam Pertemuan Tahunan Forum Ekonomi Dunia 2019 di Davos, Swiss, pada tanggal 23 Januari 2019.¹ Era *Society 5.0* menuntut dikembangkannya suatu sistem yang mengintegrasikan ruang maya dan ruang fisik. Pengembangan sistem tersebut harus berpusat pada manusia sebagaimana definisi *Society 5.0* menurut Kantor Kabinet Jepang. Menurut Kantor Kabinet Jepang, *Society 5.0* didefinisikan sebagai sebuah masyarakat yang berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial melalui

¹ "Mengenal Visi Jepang Society 5.0: Integrasi Ruang Maya dan Fisik," 29 Januari 2019, <https://tekno.tempo.co/read/1170120/mengenal-visi-jepang-society-5-0-integrasi-ruang-maya-dan-fisik>.

sistem yang sangat mengintegrasikan ruang maya dan ruang fisik.² Perdana Menteri Jepang Shinzo Abe juga menegaskan bahwa di *Society 5.0*, itu bukan lagi modal (uang), tetapi data yang menghubungkan dan menggerakkan segalanya untuk membantu mengisi kesenjangan antara yang kaya dan yang kurang beruntung, sehingga manusia era *society 5.0* harus membuat data sebagai penghambat kesenjangan yang besar.³

Berdasarkan pengertian *society 5.0* di atas, dapat disimpulkan beberapa ciri era *society 5.0* sebagai berikut:

1. Terdapat sistem atau teknologi yang dapat menyimpan data secara maya yang terintegrasi (terhubung dan menggerakkan) ruang fisik. Data dengan ukuran yang besar tidak sekadar disimpan saja tapi terintegrasi dengan peralatan-peralatan fisik dan mengontrolnya.
2. Sistem atau teknologi data yang dapat menggerakkan atau mengontrol ruang fisik tersebut digunakan untuk manfaat ekonomi dan sosial manusia agar tidak terjadi kesenjangan antara yang kaya dan yang kurang beruntung.
3. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan dan pemanfaatan sistem atau teknologi data tersebut.

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting pada *era society 5.0* sehingga kompetensi setiap manusia harus selalu dikembangkan. Demikian juga sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan harus selalu ditingkatkan dan dikembangkan

² "Mengetahui Visi Jepang Society 5.0: Integrasi Ruang Maya dan Fisik."

³ "Mengetahui Visi Jepang Society 5.0: Integrasi Ruang Maya dan Fisik."

kompetensinya agar dapat menghadapi tantangan era *society 5.0*.

Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu keniscayaan. Menurut Schermerhorn, secara umum fungsi manajemen sumber daya manusia ada tiga elemen pokok, yaitu:

1. Pencarian tenaga kerja berkualitas.
2. Pengembangan tenaga kerja berkualitas.
3. Pemeliharaan tenaga kerja.⁴

Sebagaimana penjelasan di atas, salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan tenaga kerja (sumber daya manusia). Selain itu, pengembangan sumber daya manusia juga menjadi salah satu keniscayaan suatu organisasi atau perusahaan sebagai salah satu keunggulan kompetitif dalam bersaing dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Kepemilikan keunggulan produk yang berkualitas dan teknologi yang lebih canggih dari pesaing tidak bisa lepas dari kemampuan atau kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan karena manusia sebagai pelaksana produksi dan pengguna teknologi tersebut. Hal tersebut sebagaimana pandangan Alwi (2001) bahwa organisasi atau perusahaan memerlukan tenaga-tenaga manajerial dan tenaga operasi yang mumpuni, memiliki visi, dan kemampuan inovatif yang tinggi, yaitu menciptakan nilai dan produk yang berdaya saing tinggi. Implikasi dari pandangan tersebut adalah sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan sehingga manajemen harus mencari orang-orang yang

⁴ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001).

mampu, melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kemampuan itu, dan menciptakan lingkungan kerja atau budaya organisasi (perusahaan) yang mendukung.⁵ Era *society 5.0* juga memusatkan pengembangan pada sumber daya manusia bukan lagi pada modal. Sumber daya manusia pada era *society 5.0* harus dapat memenuhi tantangan era *society 5.0* yang tentunya lebih kompleks di mana tidak hanya harus menguasai teknologi informasi tapi harus dapat memanfaatkan teknologi tersebut untuk manfaat ekonomi dan sosial semua manusia.

Istilah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sering kali disandingkan. Meskipun demikian, beberapa pakar memberikan pengertian yang berbeda antara pelatihan dan pengembangan. Sondang P. Siagian mendefinisikan *pelatihan* adalah suatu bentuk investasi jangka pendek yang dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan *pengembangan* adalah suatu bentuk investasi jangka panjang yang berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan.⁶ Hal senada juga disampaikan Gary Desler dalam Sirait (2007), pelatihan adalah memberikan pegawai ketrampilan yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan (sekarang), sedangkan pengembangan adalah latihan untuk jangka panjang yang tujuannya untuk mengembangkan pegawai untuk pekerjaan organisasi yang akan datang atau untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi.⁷ Alwi (2001) menjelaskan lebih detail lagi, pelatihan (*training*) adalah peningkatan kemampuan

⁵ Alwi.

⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).

⁷ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Grasindo, 2007).

dan keahlian sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Sedangkan pengembangan (*development*) adalah peningkatan keahlian individu yang cenderung lebih formal dan untukantisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan untuk kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dari program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan maupun yang direncanakan di masa yang akan datang. Pengembangan juga mengarah pada perencanaan suksesi atau karir di masa depan, yaitu karyawan dipersiapkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang.⁸ Penjelasan tersebut semakin menegaskan adanya perbedaan pengertian antara pelatihan dan pengembangan meskipun pada hakikatnya keduanya sama-sama dalam upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Era *society 5.0* juga menuntut pelatihan dan pengembangan dengan menyesuaikan kebutuhan manusia di era *society 5.0*. Kompetensi dan karir pada era *society 5.0* tentu memiliki perbedaan dengan zaman sebelumnya, sehingga para pembuat kebijakan yang menyusun program pelatihan dan pengembangan harus menyelaraskan programnya dengan kebutuhan era *society 5.0*.

⁸ Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*.

Tabel 1. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Variabel	Pelatihan	Pengembangan
Tujuan	Peningkatan kemampuan individu untuk kepentingan jabatan saat ini	Peningkatan kemampuan individu untuk kepentingan jabatan masa depan
Sasaran	Peningkatan kinerja jangka pendek	Peningkatan kinerja jangka panjang
Orientasi	Kebutuhan jabatan sekarang	Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana
Efek terhadap karir	Keterkaitan dengan karir relatif rendah	Keterkaitan dengan karir relatif tinggi

(Sumber: Syafaruddin Alwi, 2001)

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk mengurangi organisasi dari ketergantungan dalam mencari karyawan baru untuk suatu jabatan tertentu khususnya jabatan pada tingkat atas. Karyawan yang ada sebaiknya selalu dibina dan dikembangkan agar organisasi selalu memiliki karyawan terus-menerus pada setiap jabatan (selalu ada pengganti dari internal jika sewaktu-waktu ditinggalkan oleh karyawan yang menjabatnya baik itu dikarenakan pensiun atau pindah ke organisasi lain).

Langkah-Langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Era Society 5.0

Dalam manajemen, setiap tindakan organisasi harus terencana dan terukur agar mendapatkan hasil yang maksimal, demikian juga pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan harus

dipersiapkan dengan matang untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pengembangan sumber daya manusia yang baik memiliki beberapa langkah yang harus ditempuh, di antaranya:

1. Penentuan kebutuhan;
2. Penentuan sasaran;
3. Penentuan isi program;
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar;
5. Pelaksanaan program;
6. Identifikasi manfaat;
7. Penilaian pelaksanaan program.⁹

Sedangkan langkah-langkah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menurut Werther dan Davis (1996) adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kebutuhan (*need assessment*);
2. Penetapan tujuan latihan dan pengembangan;
3. Penentuan isi program dan prinsip belajar;
4. Pelaksanaan program aktual;
5. Ketahui keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan para pegawai;
6. Evaluasi.¹⁰

Sedangkan Gary Dessler (2003) berpandangan bahwa langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. *Need analysis* (analisis kebutuhan);

⁹ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

¹⁰ Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*.

2. *Instructional design* (desain instruksional);
3. *Validitation* (memperkenalkan dan memvalidasi);
4. *Implementation* (implementasi);
5. *Evaluation and Follow-up* (evaluasi dan tindak lanjut).¹¹

Langkah-langkah utama dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan

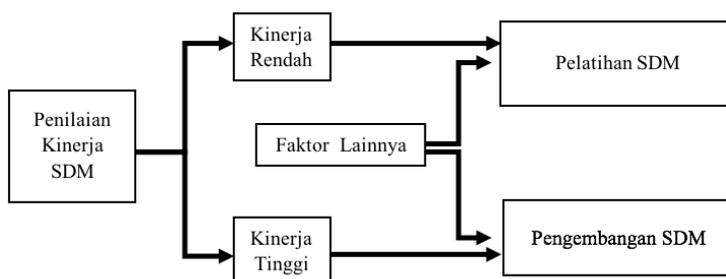
Program pengembangan sumber daya manusia perlu disiapkan dengan melakukan analisis kebutuhan. Menurut Anthony, Perrew, dan Kacmar (1996) ada tiga kebutuhan yang harus dianalisis, yaitu: kebutuhan organisasi, kebutuhan tugas, dan kebutuhan individu karyawan. Analisis kebutuhan organisasi menyangkut peningkatan kualitas kemampuan dan keahlian karyawan melalui pelatihan. Analisis kebutuhan tugas adalah analisis tentang kompetensi (kemampuan, pengetahuan, dan keahlian) dan perilaku apa yang diperlukan bagi keberhasilan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Analisis kebutuhan individu karyawan menyangkut penaksiran (*assessment*) terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan.¹² Pengembangan sumber daya manusia terkait dengan penentuan karir karyawan di masa yang akan datang. Untuk menentukan program pengembangan harus didasarkan pada penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan faktor-faktor lainnya yang berkaitan

¹¹ Sirait.

¹² Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*.

dengan perubahan. Menurut Noe dkk (2000) faktor-faktor lain tersebut adalah:

- a. Penggunaan teknologi baru.
- b. Tuntutan pelanggan.
- c. Tuntutan standar kinerja yang lebih tinggi.
- d. Munculnya jabatan baru.¹³



Gambar 1. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

(Sumber: Noe dkk dalam Syafaruddin Alwi, 2001)

Pemanfaatan teknologi baru memang menjadi suatu keniscayaan dalam *society 5.0* sebagaimana pendapat Pereira dkk (2020) dalam Tahar dkk (2022) yang menjelaskan bahwa *society 5.0* berfokus pada penggunaan alat dan teknologi canggih dalam memecahkan masalah dan ekonomi dengan memosisikan sumber daya manusia sebagai pusat inovasi, transformasi teknologi, dan otomatisasi industri.¹⁴ Menurut Fukuyama (2018) bahwa Nakanishi dan Kitano (2018) merancang sebuah cetak biru *society 5.0* untuk tujuan pembangunan

¹³ Alwi.

¹⁴ Achmad Tahar, Pompong B. Setiadi, dan Sri Rahayu, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022): 12380–94.

berkelanjutan di mana dalam *society 5.0* terdapat teknologi berupa *big data*, *IoT (Internet of things)*, *artificial inteligent (AI)*, *robot*, *drone*, *sensor*, *3D print*, *public key infrastructure (PKI)*, *sharing*, *on demand*, *mobile*, *edge*, *cloud*, *5G*, *virtual reality (VR)*, *augmented reality (AR)* dan *mixed reality (MR)*.¹⁵ Hal tersebut senada dengan pemerintah Jepang yang memiliki visi *society 5.0*. Bentuk-bentuk *society 5.0* menurut pemerintah Jepang adalah: (a) *Drone* untuk mengirim barang, menyurvei properti, dan mendukung bantuan bencana di seluruh dunia. (b) Peralatan rumah tangga yang didukung oleh teknologi kecerdasan buatan AI (*artificial intelligence*). (c) Perawatan medis menggunakan robot. (d) Kerja cerdas (meningkatkan peran robot). (e) Manajemen yang cerdas dengan memanfaatkan layanan *cloud*. (f) Kendaraan otonom dalam transportasi umum dan logistik dan menyebar ke rumah tangga umum.¹⁶

Berdasarkan penjelasan di atas semakin jelas dan konvergen bahwa pengembangan sumber daya manusia untuk menyongsong era *society 5.0* harus terpusat pada sumber daya manusia dalam rangka memecahkan berbagai masalah dan ekonomi dengan memanfaatkan teknologi yang terintegrasi. Teknologi tidak dapat ditinggalkan melainkan menjadi suatu keniscayaan yang harus dipelajari dan digunakan untuk kepentingan manusia itu sendiri. Pada era *society 5.0*, kehadiran teknologi baru yang lebih canggih di satu sisi akan menjadi alat untuk memecahkan berbagai masalah baik masalah ekonomi, sosial, pendidikan, maupun masalah di

¹⁵ Decky Hendarsyah, "E-Commerce Di Era Industri 4.0 Dan Society 5.0," *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 8, no. 2 (19 Desember 2019): 171–84, <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v8i2.170>.

¹⁶ "Mengenal Visi Jepang Society 5.0: Integrasi Ruang Maya dan Fisik."

bidang lainnya. Di sisi yang lain kehadiran teknologi baru akan berimplikasi pada munculnya suatu jabatan baru (pekerjaan baru) yang berbasiskan pada penggunaan teknologi baru yang lebih modern (teknologi yang dapat mengintegrasikan ruang maya dan ruang fisik) sehingga jabatan baru (pekerjaan baru) tersebut dapat menjadi jenjang karir baru bagi seorang karyawan di masa depan (*era society 5.0*).

2. Penetapan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Penting sekali untuk menetapkan tujuan atau sasaran pelatihan dan pengembangan yang konkret dan terukur baik yang bersifat teknik maupun perilaku (tujuan instruksional) sebagai hasil yang diharapkan dari program pelatihan dan pengembangan yang ingin dicapai.¹⁷ Setidaknya ada dua manfaat dalam menetapkan tujuan atau sasaran pelatihan dan pengembangan, yaitu: sebagai tolok ukur keberhasilan dari program pelatihan dan pengembangan dan sebagai bahan dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya seperti isi program dan metode yang akan dipilih atau digunakan dalam pelatihan dan pengembangan.¹⁸

3. Penentuan Isi Program dan Prinsip Belajar

Isi program pelatihan dan pengembangan ditentukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan penetapan tujuan (sasaran) pelatihan dan pengembangan. Menurut Manullang, pelatihan dan pengembangan memiliki persamaan yaitu setidaknya memiliki tujuan: (a) menambah pengetahuan, (b) menambah

¹⁷ Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*.

¹⁸ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

ketrampilan, dan (c) mengubah sikap (perilaku).¹⁹ Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka isi program yang dipilih atau ditentukan harus tepat. Isi program harus relevan dengan kebutuhan organisasi dan peserta (karyawan) sehingga latihan dan pengembangan tidak sia-sia.²⁰ Perlu diperhatikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi, sifat, dan karakter yang berbeda sehingga kebutuhan akan program juga dapat berbeda. Baik pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusia haruslah dapat dilakukan secara efektif. Agar pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan secara efektif diperlukan prinsip-prinsip belajar, di antaranya yaitu: partisipasi, repetisi (pengulangan), relevansi, pengalihan (pemindahan), dan umpan balik (*feed back*).²¹

4. Pelaksanaan Program Aktual

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sangat tergantung pada situasi. Bisa jadi suatu teknik mengajar menjadi program pelatihan bagi sekelompok orang (yang telah lama menduduki suatu jabatan tertentu) dan menjadi program pengembangan bagi sekelompok orang yang lain (yang baru saja menduduki suatu jabatan tertentu). Tepat atau tidaknya suatu teknik mengajar dalam pelatihan dan pengembangan sangat tergantung pada beberapa pertimbangan, yaitu: efisiensi dalam pembiayaan, materi program, ketersediaan fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih, dan prinsip-prinsip belajar yang hendak

¹⁹ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV. Mandar Maju, 1991).

²⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 2 ed. (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1995).

²¹ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

diterapkan.²² Pada dasarnya bentuk pelatihan dan pengembangan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: (a) *on the job training* (b) *off the job training*. *On the job training* yaitu latihan dan pengembangan yang langsung dikaitkan dengan pekerjaannya. Sedangkan *off the job training* yaitu latihan dan pengembangan yang tidak langsung dikaitkan dengan pekerjaannya.²³ Beberapa macam teknik yang termasuk dalam *on the job training* adalah rotasi jabatan, magang, latihan instruksi pekerjaan, *coaching* (bimbingan dan pengarahan), dan penugasan sementara. Beberapa macam teknik yang termasuk dalam *off the job training* adalah metode studi kasus, *role playing*, *business games*, *vestibule training*, latihan laboratorium, program-program pengembangan eksekutif, kuliah (ceramah), presentasi video, metode konferensi, simulasi, dan *self study* (belajar sendiri).²⁴ Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa pemilihan teknik pengajaran dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus menyesuaikan situasi dan kondisi di lapangan. Pemilihan teknik pengajaran yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi akan memengaruhi keberhasilan dalam pelatihan atau pengembangan sumber daya manusia.

5. Evaluasi

Evaluasi dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dalam rangka untuk mengetahui keberhasilan dari program latihan dan pengembangan yang telah dilakukan. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan

²² Siagian.

²³ Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*.

²⁴ Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.

berhasil jika para peserta pelatihan dan pengembangan mengalami suatu proses transformasi. Proses transformasi setidaknya terjadi paling sedikit dua hal, yaitu: (a) peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, (b) perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.²⁵ Sedangkan menurut Kikpatrick (1983) ada empat pendekatan atau kategori yang diukur dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan, yaitu: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Pengukuran reaksi yaitu menilai reaksi peserta (*trainee*) terhadap program pelatihan dan pengembangan (persepsi peserta terhadap materi, instruktur, fasilitas, dan lain-lain). Pengukuran pembelajaran, yaitu menilai apakah peserta menguasai dengan baik pengetahuan dan keahlian selama pelatihan dan pengembangan berlangsung. Pengukuran perilaku yaitu menilai peserta apakah terjadi perubahan perilaku peserta dalam pekerjaan seperti apa yang diharapkan dalam tujuan pelatihan dan pengembangan. Pengukuran hasil yaitu menilai sejauh mana efek dari pelatihan dan pengembangan terhadap organisasi (kenaikan profit, kenaikan produksi, turunnya tingkat kecelakaan kerja, tercapainya tujuan pelatihan atau pengembangan).²⁶ Keberhasilan hasil pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam memberikan efek atau dampak positif bagi organisasi yaitu berupa peningkatan kinerja organisasi merupakan tolok ukur yang paling penting karena pada hakikatnya tujuan utama semua program pelatihan dan pengembangan adalah demi peningkatan kinerja organisasi.

²⁵ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

²⁶ Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*.

Langkah-langkah untuk menilai keberhasilan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut: (a) Menentukan kriteria evaluasi di awal, (b) Melakukan tes awal (*pretest*), (c) Melatih atau mengembangkan sumber daya manusia, (d) melakukan tes akhir (*posttest*), (e) menransfer karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya, dan (f) Menentukan studi lanjut untuk karyawan tersebut.²⁷

²⁷ Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*.

Daftar Pustaka

- Alwi, Syafaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. 2 ed. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1995.
- Hendarsyah, Decky. "E-Commerce Di Era Industri 4.0 Dan Society 5.0." *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 8, no. 2 (19 Desember 2019): 171–84. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v8i2.170>.
- "Mengenal Visi Jepang Society 5.0: Integrasi Ruang Maya dan Fisik," 29 Januari 2019. <https://tekno.tempo.co/read/1170120/mengenal-visi-jepang-society-5-0-integrasi-ruang-maya-dan-fisik>.
- Moekijat. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju, 1991.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Sirait, Justine T. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Grasindo, 2007.
- Tahar, Achmad, Pompong B. Setiadi, dan Sri Rahayu. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022): 12380–94.

Profil Penulis



Aris Nurbawani, S.Pd.I., M.M.

Penulis lahir di Madiun pada tahun 1981. Penulis memiliki ketertarikan dalam bidang pemrograman web, pendidikan, dan manajemen. Penulis lulus kuliah di PENS (Politeknik Elektronika Negeri Surabaya pada tahun 2003. Ketertarikan penulis dalam bidang pendidikan mendorong penulis untuk menyelesaikan kuliah S1 di prodi Kependidikan Islam (sekarang Manajemen Pendidikan Islam) STAI Luqman Al-Hakim Surabaya. Penulis juga merupakan alumni S2 di prodi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak tahun 2013. Pada tahun 2016 hingga sekarang, penulis mendapatkan amanah menjadi dosen di IAIN (Institut Agama Islam Negeri) Ponorogo di prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Disela-sela mengajar dan meneliti, penulis juga dipercaya untuk mengelola beberapa jurnal di IAIN Ponorogo.

Email Penulis: arisnurbawani@gmail.com

MANAJEMEN KINERJA

Dr. Askar Jaya, S.Sos., M.M.

STIE KBP Padang

Pendahuluan

Perusahaan atau organisasi yang baik pasti memiliki tujuan dan target untuk dicapai. Tujuan dan target tersebut akan digerakan oleh orang-orang yang ada didalamnya. Orang-orang yang ada didalam perusahaan atau organisasi lebih dikenal dengan istilah sumber daya manusia. Tujuan dan target tersebut akan mudah tercapai apabila sumber daya manusianya memiliki kinerja yang baik. Untuk dapat memaksimalkan kinerja sumber daya manusia maka perusahaan atau organisasi perlu menerapkan yang namanya manajemen kinerja. Istilah manajemen kinerja sangat dipahami oleh karyawan karena divisi ini memiliki peran yang sangat krusial untuk memajukan perusahaan atau organisasi. Menurut Baird (1986) Manajemen Kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Menurut Dessler (2000) Manajemen Kinerja adalah Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam

satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Udekusuma (2007) Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Barry Cushway (1994) mendefinisikan manajemen kinerja dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan organisasi sehingga dapat bertemu.

Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu keefektifan dan keefisienan kerja. Tujuan umum manajemen kinerja menurut (Sofyandi, 2008) adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Adapun tujuan dari manajemen kinerja tersebut menurut Noe dkk (1999) ada tiga tujuan manajemen kinerja, diantaranya:

1. Tujuan strategis;

Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.

2. Tujuan administratif;

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti:

penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.

3. Tujuan pengembangan.

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya.

Menurut (Surya Dharma, 2005) Manajemen kinerja bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang;

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai;
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi;
3. Apa arti konkret “melakukan pekerjaan dengan lebih baik”;
4. Bagaimana karyawan dan penyelia bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, dan mampu mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang;
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur; serta
6. Mengenali berbagai hambatan kerja dan menyingkirkannya.

Manfaat Manajemen Kinerja

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan menerapkan Sistem Manajemen Kinerja yaitu:

1. Dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok, karena disini atasan dan bawahan diberi kesempatan untuk memenuhi aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan dengan menetapkan sendiri sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada akhirnya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi kerjanya.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Dan nantinya diharapkan usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat imbalan/gajinya sebagai bagian dari kebijakan dan system imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang berkaitan dengannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga dapat diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Dari manfaat yang diuraikan diatas, dapat dijelaskan bahwa program Manajemen Kinerja akan membantu organisasi/perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik, seperti misalnya untuk:

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melaksanakan Manajemen Kinerja

dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

2. Penyusunan program susksesi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajemen kinerja juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang strategis.
3. Pembinaan karyawan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sasaran untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kemauan (motivasi), maka program pembinaan dapat dilakukan secara langsung, misalnya dengan memberikan konseling oleh atasannya atau seorang konselor yang ditunjuk perusahaan.

Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka sukai dan tidak sukai

mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu

2. Pelayanan

Memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggungjawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manager, sudah menjadi tanggung jawab manager untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

4. Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi, sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki. Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan struktur di atasnya secara berjenjang.

5. Perencanaan

Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, perencanaan kinerja bersangkutan dengan baik apa yang akan dilakukan maupun bagaimana hal tersebut dilakukan. Penyusunan rencana menyangkut

kegiatan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

6. Umpan Balik

Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.

7. Pengembangan

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia di dalamnya, sumber daya manusia adalah asset bagi organisasi yang cerdas dan berkeinginan meningkatkan kinerjanya dan berupa mengembangkan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Rotasi penugasan ke bidang pekerjaan yang berbeda akan memberikan tambahan pengalaman bagi tenaga kerja, karena mereka menjadi memiliki keterampilan beragam.

8. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung terus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, dimana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik. Manajemen kinerja menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang di perlukan untuk memperbaiki kinerja dan bagaimana akan dicapai.

9. Mengelola Perilaku

Manajemen kinerja perlu memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik. Perilaku positif karyawan yang bersifat mendorong peningkatan kinerja perlu dikembangkan.

10. Strategis

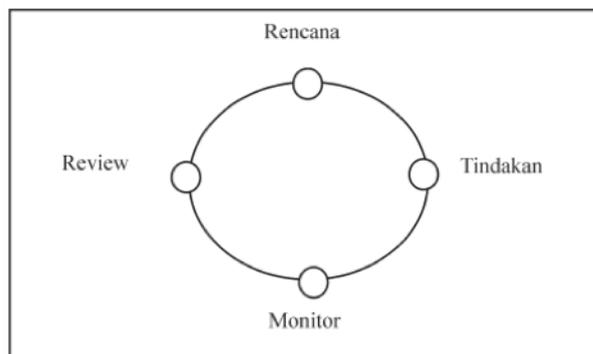
Manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgent, dan dengan tujuan jangka panjang. Dengan demikian manajemen kinerja mengintegrasikan berbagai aspek dalam organisasi dari masalah teknis dan teknologi, financial, sumber daya manusia, budaya organisasi dan mekanisme kerja.

Model Manajemen Kinerja

Menurut (Wibowo, 2007) menyebut beberapa pakar manajemen yang memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja ini antara lain:

1. Model Deming

Model Deming ini diambil dari nama Dr. William Edward Deming seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen “Total Quality Management” (TQM) yang didalam teori itu ada model manajemen kinerja yang kemudian disebut “model Deming”. Pada mulanya ketika TQM ini diperkenalkan oleh Deming pada tahun 1920-an, para industriawan dan para manajer di Amerika Serikat kurang memperhatikan. Untuk memahami lebih jauh tentang cara kerja manajemen kinerja model Deming ini dapat dilihat pada gambar berikut:

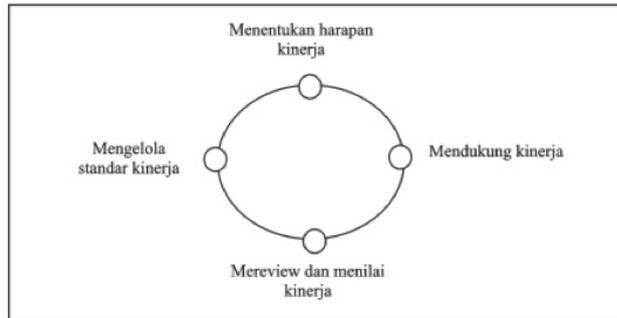


Siklus Manajemen Kinerja Deming

Dari gambar maka dapat diketahui, manajemen kinerja Model Deming dimulai dari menyusun rencana (*Plan*), melakukan tindakan pelaksanaan (*Do*), memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan (*Monitor*), dan melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (*Review*). Hasil monitoring dan review bisa saja terjadi dua kemungkinan:

- a. Kemajuan telah dicapai sesuai dengan yang direncanakan.
 - b. Terjadi deviasi antara rencana dengan kemajuan yang dicapai.
2. Torrington dan Hall

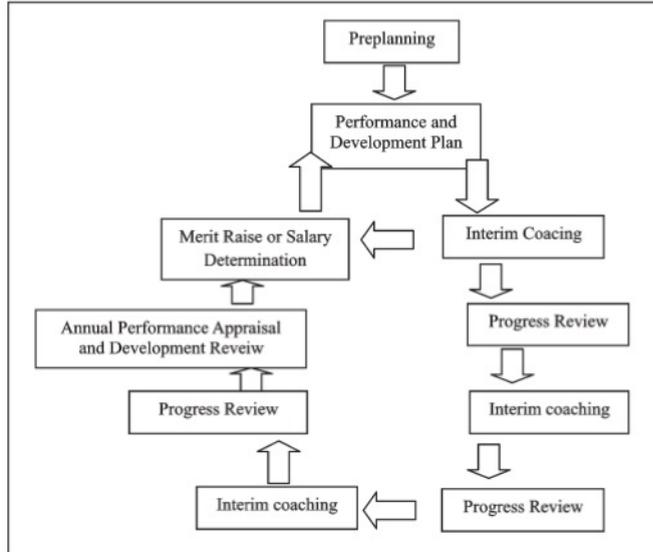
Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” (hasil) yang diinginkan. Kemudian menentukan “dukungan” apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (“mereview”) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja. Bersamaan dengan proses pelaksanaan kinerja dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Bagaimana proses manajemen kinerja model Torrington dan Hall dapat dilihat pada gambar berikut:



Siklus Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall

3. Model Costello

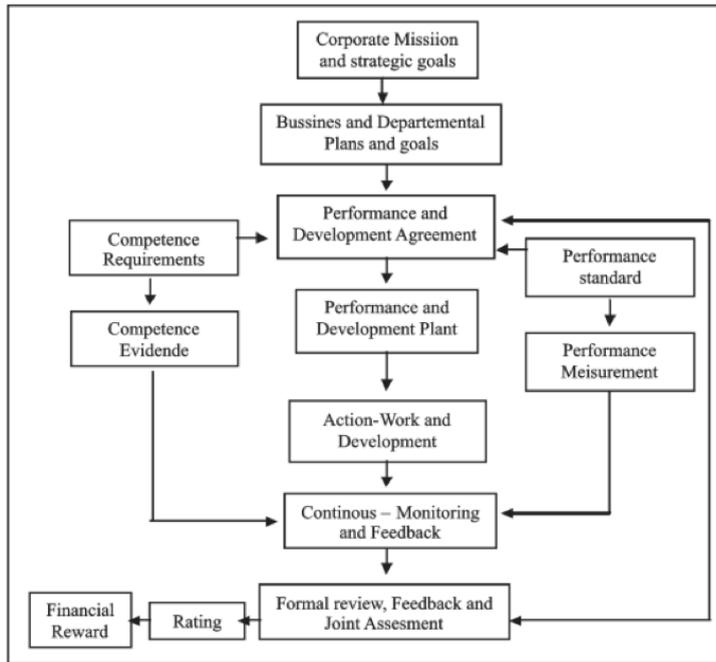
Model Costello juga dalam bentuk siklus. Diawali dengan melakukan persiapan perencanaan (preplanning). Dari preplanning itu baru dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan (SDM) dilakukan coaching kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsung juga dilakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan pekerjaan, dan apabila diperlukan dapat dilakukan penyesuaian rencana. Pelaksanaan coaching dan review dilakukan secara berkala, dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan. Hasil penilaian kinerja antara lain digunakan untuk umpan balik (feedback) perbaikan kinerja, mempertimbangkan perbaikan penggajian, dan sebagai dasar pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut pengembangan SDM. Model Costello ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Model Manajemen Kinerja Costello

4. Model Amstrong dan Baron

Amstrong dan Baron mengemukakan siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Prosesnya merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan yang bermuara pada pencapaian hasil (kinerja) yang diharapkan. Sekuen atau urutan aktivitas manajemen kinerja yang dimaksud Baron tersebut seperti nampak dalam gambar berikut:



Sekuen Manajemen Kinerja Amstrong and Baron

Proses Manajemen Kinerja

1. Masukan

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan

kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

2. Proses

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan.

3. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan. Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implemementasi kinerja yang sudah dilakukan.

4. Manfaat

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Ma'aruf, 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja karyawan, Aswaja Presindo, Yogyakarta
<https://adoc.pub/pengertian-manajemen-kinerja-dan-prinsip-manajemen-kinerja.html>
- Baird, Lloyd, 1986. Managing Performance, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Cushway, Barry, 1994. Human Resource Management. Elex Media Komputindo: Jakarta
- Dessler, Gery. 1992. Manajemen Personalia. diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gery. 2000. Human Resource Management. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Noe, R.A. et al. 2003. Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4 th Edition. New York: McGrawHill.
- Sofyandi, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Surya, Dharma, 2005. Manajemen Kinerja. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Tsauri, Syofyan, 2014. Manajemen Kinerja, STAIN Jember Press, Jawa Timur
- Udekusuma. 2007. Performance Manajement. University of Indonesia, Jakarta
- Wibowo, 2007, Manajemen Kinerja, Raja Grafindo Persada, Jakarta

Profil Penulis



Dr. Askar Jaya, S.Sos., M.M.

Lahir di Kerinci, 12 Juni 1971. Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Bandung, 2000. Magister Manajemen Universitas Negeri Padang, 2003. Doktor Ilmu Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Perdesaan Institut Pertanian Bogor (IPB), 2009.

Mengajar mata kuliah antara lain; Metode Penelitian Sosial, Manajemen Strategik, Perencanaan Pembangunan, AMDAL, MSDM, serta membimbing, menguji (S1 dan S2) di berbagai perguruan tinggi negeri dan swasta. Bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) antara lain; Kepala Bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Kepala Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ), Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kerinci, dan sekarang sebagai Kepala Dinas Lingkungan Hidup Pemerintah Kabupaten Kerinci. Selain itu ia aktif menulis dan sering menjadi pembicara pada seminar-seminar dan lokakarya nasional.

Karya yang telah diterbitkan antara lain: Konsep Pembangunan Berkelanjutan, Integrasi Harga komoditas kayu manis Rakyat terhadap Pasar Internasional, Keterkaitan dan Multiplier Effect Sektor Perekonomian Wilayah, Kebocoran Wilayah dalam System Agribisnis Komoditas Kayu Manis serta Dampak Pengembangan Komoditas Kayu Manis terhadap Perekonomian Wilayah Kabupaten Kerinci Provinsi Jambi.

Email Penulis: askarpwd@gmail.com

KOMPENSASI DAN BALAS JASA

Dr. Gerrit Mathias Pentury, S.E., M.M.

Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pattimura

Pengertian Kompensasi

Sistem imbalan atau kompensasi adalah setiap imbalan yang diterima oleh individu sebagai imbal balik atas kerja mereka. (Mondy and Noe, 1996). Menurut Wether Jr and Davis (1996) kompensasi adalah apa yang telah diterima oleh seorang pegawai, sebagai pertukaran dari apa yang dikerjakannya, termasuk upah dan keuntungan-keuntungan. Imbalan (Simamora,1999), merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Menurut Dessler (2003) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Senada dengan Sulistiyani dan Rosidah (2003) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka. Sementara menurut Sikula dalam Mangkunegara (2001) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dengan demikian kompensasi/imbalan mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Setiap manusia mempunyai kepentingan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya seperti kebutuhan makan, minum, pakaian, rumah, keluarga sampai kebutuhan bergaul bermasyarakat sosial dan lain lainnya. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia harus bekerja. Mereka bisa bekerja sendiri atas dasar keterampilan yang dimiliki, membuka usaha, toko, jadi pedagang, jual makanan, menjadi kuli, kontraktor, guru, atau bekerja pada suatu badan usaha, perusahaan sebagainya.

Dengan bekerja mereka mendapat imbalan penghasilan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Apabila berusaha sendiri, mandiri berwiraswasta, mereka mendapatkan keuntungan dari sisa hasil usahanya, apabila bekerja pada badan hukum atau perusahaan, atau biasa disebut pabrik maka ia mendapat upah atau gaji sebagai kompensasi yang diberikan dari hasil jerih payah kerja atau jasa yang diberikan atau dilakukan pada perusahaan.

Jadi yang dimaksud dengan kompensasi disini adalah segala sesuatu yang diberikan kepada pegawai oleh organisasi sebagai bentuk balas jasa dari apa yang telah dikerjakannya.

Tabel 1. Pengertian Teori Kompensasi

<p>Mondy and Noe</p> <p>Sistem imbalan atau kompensasi adalah setiap imbalan yang diterima oleh individu sebagai imbal balik atas kerja mereka. (Mondy and Noe, 1996).</p>	<p>Wether Jr and Davis</p> <p>Kompensasi adalah apa yang telah diterima oleh seorang pegawai, sebagai pertukaran dari apa yang dikerjakannya, termasuk upah dan keuntungan-keuntungan</p>
<p>Dessler</p> <p>Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan bagi karyawan</p>	<p>Sikula dalam Mangkunegara</p> <p>Kompensasi merupakan sesuatu yang</p>

dan muncul dari pekerjaan mereka.	dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.
Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan kepada pegawai/karyawan oleh organisasi sebagai bentuk balas jasa dari apa yang telah dikerjakannya.	

Sumber: Penulis (2022)

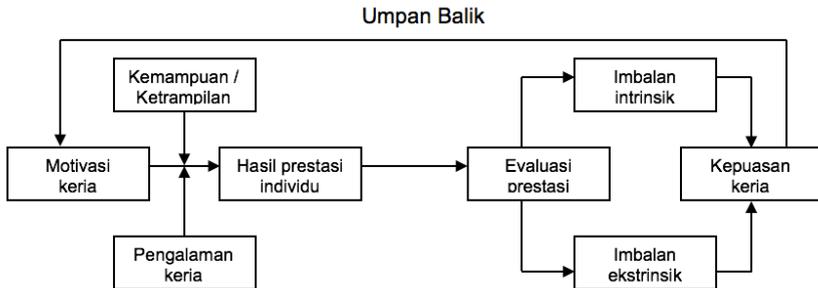
Kebijakan imbalan pada sebuah organisasi akan efisien bilamana kepuasan berkenaan dengan beberapa komponen kompensasi yang menumbuhkan kepuasan kerja, dan bilamana motivasi berhasil merangsang beberapa komponen imbalan, jelas akan menghasilkan motivasi kerja yang lebih tinggi (Igalens and Rousel, 1999).

Pemberian imbalan mempunyai makna yang penting tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi. Hal ini disebabkan imbalan akan berpengaruh besar terhadap sikap dan perilaku kerja pegawai di tempat kerja. Oleh karena itu organisasi hendaknya menganalisis perilaku apa yang layak mendapatkan ganjaran (Parek, 1996), sehingga akan diperoleh kepuasan. Hal ini dapat didukung dengan studi Lawler (1971) bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap kepuasan kerja (dalam Wexley dan Yukl, 1992).

Mengingat imbalan mempunyai makna yang sangat penting, yaitu: 1) menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, 2) mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja, dan 3) memotivasi pegawai mencapai prestasi tinggi (Gibson *et al*, 1996), maka perlu kiranya faktor ini untuk dirancang secara benar dan adil agar dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yaitu dengan menerapkan prinsip keadilan dan kelayakan gaji atau sering disebut dengan keadilan internal dan eksternal (Dessler, 1998). Sebab bila para pegawai memandang kompensasi mereka

tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dratis (Handoko, 1992).

Gambar 1 menunjukkan model yang mengintegrasikan kepuasan, motivasi, prestasi dan imbalan, yang dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 1. Proses Imbalan

Sumber : Diadaptasi dari Gibson *et al* (1996)

Model di atas, memberikan penjelasan bahwa motivasi berusaha tidak cukup menjadi sebab atas prestasi sampai pada tingkat yang diterima. Prestasi dihasilkan dari gabungan usaha individu dan kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang bersangkutan. Manajemen mengevaluasi masing-masing prestasi baik formal maupun informal. Sebagai akibat evaluasi, memberikan imbalan ekstrinsik. Imbalan akan dinilai oleh individu. Individu juga menerima atau memperoleh imbalan intrinsik dari pekerjaannya. Besarnya imbalan yang sesuai dan sepatutnya, maka individu mencapai tingkat kepuasan.

Imbalan sebagai bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan tersebut, terdiri dari dua komponen yaitu :1) pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus; 2) pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang

liburan (Dessler, 1998 dan Mangkunegara, 2002). Menurut Gitosudarmo (2000), ilmuwan perilaku telah membedakan imbalan ke dalam dua kategori besar yaitu: 1) imbalan intrinsik adalah imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Gibson *et al* (1996), bahwa imbalan intrinsik meliputi penyelesaian, pencapaian prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi; 2) imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. Imbalan ekstrinsik meliputi imbalan finansial, jaminan sosial, pembagian keuntungan, pengakuan, promosi, supervisi, persahabatan, dan perbedaan kompensasi. Sementara menurut Simamora (1999) bahwa imbalan intrinsik meliputi: 1) perasaan kompetensi pribadi, 2) perasaan pencapaian pribadi, 3) tanggung jawab dan otonomi pribadi, dan 4) perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Imbalan ekstrinsik meliputi: 1) gaji, 2) tunjangan-tunjangan karyawan, dan 3) sanjungan dan pengakuan.

Luthans (2002), mengelompokan bentuk balas jasa/imbalan (*rewards*) organisasi dalam format yang berbeda, yaitu (a) berbentuk uang/gaji, bonus, dan insentif); (b) penghargaan, dan (c) benefit (tunjangan-tunjangan). Secara garis besar reward system tersebut dapat dijelaskan:

1. Balas jasa berbentuk uang. Uang adalah bentuk balas jasa yang paling tua dikenal orang, sebahagian orang memandang uang lebih penting dari pada apapun yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Namun uang sebagai bentuk balas jasa juga dapat mempunyai peran yang berbeda bagi individu maupun organisasi. Uang juga berhubungan dengan empat simbol atribut penting yang ingin diperoleh

manusia yaitu: prestasi dan penghargaan, status dan kehormatan, kebebasan dan pengendalian, dan kekuasaan. (Mitchel and Mickel dalam Luthans, 2002). Uang sebagai pembayaran adalah untuk mempengaruhi motivasi, sikap kerja dan kesetiaan. Terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa uang dapat menjadi penguat positif bagi kebanyakan orang, jika sistem pengupahan dirancang secara tepat dan cocok dengan strategi, maka akan mempunyai dampak positif bagi kinerja individual, tim maupun organisasi. Ada bermacam-macam metode pengupahan, seperti metode tradisional yang menggunakan dua metode pengupahan yaitu: upah/gaji pokok (*base pay*) dan upah berdasarkan jasa (*merit pay*). Kemudian untuk menyempurnakan metode tradisional ditambahkan pengupahan berdasarkan kinerja (yaitu: program insentif individual dan kelompok) dan program pengupahan baru, diantaranya apa yang disebut pengupahan berbasis kompetensi (*competency-pay*). Apa yang esensial dari berbagai macam metode pengupahan tersebut, selain ditujukan untuk mempengaruhi motivasi, sikap kerja dan kesetiaan pada organisasi, maka metode pengupahan yang dirancang haruslah memenuhi rasa keadilan baik internal maupun eksternal. Balas jasa yang dikaitkan berupa pembayaran dengan uang meliputi: gaji, bonus dan insentif. Luthans (2000), menyatakan bahwa untuk menyempurnakan keterbatasan dalam metode pengupahan tradisional, maka digunakan teknik pengupahan baru, yang meliputi tujuh jenis pengupahan; diantaranya pengupahan berbasis kompetensi (*competency-pay*), yaitu suatu pendekatan yang memberikan penghargaan berupa pembayaran melebihi pembayaran keahlian (*skill-pay*) dengan memberi penghargaan atas pengetahuan atau

kompetensi yang dimiliki karyawan, seperti keahlian yang berhubungan dengan teknologi, kemampuan dalam bisnis internasional, pelayanan konsumen dan ketrampilan/ kemampuan sosial.

2. Penghargaan sebagai balas jasa organisasi. Penghargaan merupakan komponen reward system yang kedua yang banyak dilakukan berbagai organisasi. Biasanya penghargaan ini di berikan dalam bentuk non-finansial. *Penghargaan diberikan organisasi secara formal dan penghargaan sosial* yang digunakan secara sistematis oleh supervisor dan manajer, adalah sangat penting bagi karyawan dan keberhasilan organisasi. Beberapa alasan mengapa penghargaan dianggap sama pentingnya dengan bentuk balas jasa lainnya, antara lain: (1) penghargaan dapat diberikan kapan saja terhadap karyawan berprestasi, tanpa mempertimbangkan waktu, (2) mudah dikontrol oleh manajer, (3) bersifat flskesibel, menyesuaikan dengan keadaan dan keinginan karyawan, (4) Dapat diberikan pada semua karyawan yang berprestasi tanpa pertimbangan jumlah. Bentuk penghargaan, dapat berupa tanggung jawab yang lebih besar, pujian, jamuan makan oleh perusahaan atau makan siang bersama CEO, pemberian hiburan secara gratis dan pemberian sertifikat. (Luthans, 2002).
3. *Benefit* (tunjangan-tunjangan). Tunjangan-tunjangan juga merupakan komponen penting ketiga dari reward system. Setiap karyawan tetap menerima tunjangan ini, tanpa dapat diketahui lebih dahulu besarnya. Tunjangan merupakan prosentase pengeluaran perusahaan yang jumlahnya cukup besar, yang disisihkan untuk diberikan kepada karyawan. Berdasarkan teori efisiensi pengupahan bahwa pada masa sekarang tunjangan yang diberikan untuk

memuaskan karyawan, membebaskan dari tekanan/stress, mengurangi turnover dan meningkatkan produktivitas karyawan. Tunjangan-tunjangan itu diberikan meliputi: Asuransi jiwa dan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan yang diharuskan oleh undang-undang (seperti Jamsostek), liburan/cuti dan sebagainya. Reward system dalam porsi benefit/tunjangan dikategorikan kedalam dua tipe, yaitu tipe tunjangan tradisional dan tipe tunjangan baru. Dalam *tipe tradisional* tunjangan-tunjangan (*benefit*) yang diberikan biasanya dalam bentuk (a) tunjangan yang dimandatkan oleh perundang-undangan, umumnya bersifat keamanan sosial, (b) asuransi kecelakaan kerja, (c) tunjangan hari tua, (d) asuransi jiwa dan kesehatan, (e) tunjangan pensiun, dan (f) tunjangan cuti/ dan liburan. Sedangkan *tipe tunjangan-tunjangan (benefit) baru* yang diberikan berbentuk (a) program kesehatan/ kebugaran, (b) tunjangan siklus hidup, (c) tunjangan lain-lain (seperti kemudahan mendapatkan tiket hiburan, jadwal pemeliharaan mobil, bantuan dana pendidikan, discount khusus, dan lain-lain, dan (d) tunjangan fleksibel dan fasilitas kafeteria dengan discount khusus.

Telah disinggung di atas, balas jasa yang diberikan oleh organisasi/ perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas kerja dan prestasi yang diberikan kepada organisasi, adalah pemberian balas jasa baik berupa pembayaran dengan uang, penghargaan maupun tunjangan-tunjangan (*benefit*), salah satu tujuannya adalah untuk mendorong motivasi karyawan agar berkinerja lebih baik dan meningkat. Artinya bahwa skema reward yang diberikan perusahaan juga untuk memacu karyawan dalam meningkatkan motivasi untuk mengembangkan kompetensi kerjanya masing-masing

sehingga diharapkan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Seperti disinggung di atas, bahwa skema pemberian reward atau kompensasi ditujukan untuk meningkatkan motivasi kerja, sikap kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan peningkatan kompetensi individu melalui pembinaan dan pengembangan karakteristik kompetensi yang diperlukan sesuai dengan tingkat dan kualitas kompetensi yang dibutuhkan oleh tugas dan jabatan, maka manifestasi kompetensi tersebut akan terwujud dengan meningkatnya kinerja individu sedemikian rupa sehingga dapat dampaknya juga akan mempengaruhi dan memotivasi individu karyawan lain untuk meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi/ perusahaan.

1. Imbalan Intrinsik

Imbalan intrinsik adalah imbalan-imbalan yang dinilai di dalam dan dari mekera sendiri (Simamora, 1999). Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya. Menurut Gibson *et al* (1996) imbalan intrinsik adalah penghargaan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri. Tanggung jawab, tantangan dan umpan balik merupakan imbalan intrinsik pekerjaan. Menurut Gibson *et al* (1996), bahwa imbalan intrinsik meliputi penyelesaian, pencapaian prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi. Faktor-faktor ini akan dijelaskan lebih lanjut:

a. Penyelesaian

Kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik merupakan hal yang penting bagi sejumlah orang. Orang-orang tersebut memberi arti atas penyelesaian tugasnya.

Dampak yang dirasakan seseorang dengan penyelesaian tugasnya dengan baik adalah imbalan terhadap dirinya sendiri. Kesempatan yang diberikan kepada seseorang untuk menyelesaikan tugasnya memberi dampak motivasi pada dirinya.

b. Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi berkaitan dengan kemampuan untuk menyelesaikan tujuan yang menantang. Sebagian orang menyenangi tujuan-tujuan yang menantang (tujuan yang cukup berat tetapi masih mungkin dicapai), dan sebagian lagi menyenangi tujuan yang moderat maupun rendah. Menurut Lock dalam teori motivasi penetapan tujuan, bahwa penetapan tujuan yang menantang dapat meningkatkan prestasi kerja. Untuk itu program pencapaian prestasi yang dilakukan oleh organisasi harus mempertimbangkan perbedaan kemampuan bawahan.

c. Otonomi

Banyak orang merasa puas bekerja jika mereka diberi kebebasan dalam pelaksanaan tugasnya dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Rasa otonomi dapat diciptakan melalui perwujudan keinginan tersebut. Dalam batas-batas tertentu bawahan diberikan kebebasan untuk melakukan yang terbaik menurut mereka. Mereka perlu diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya dalam kaitannya dengan keputusan yang akan diambil, dengan demikian mereka merasakan imbalan intrinsik yang berupa otonomi tersebut.

d. Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi pada dasarnya berkaitan dengan kemampuan dan peluang yang tersedia bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kariernya. Untuk memenuhi kebutuhan akan imbalan pertumbuhan pribadi dapat dilakukan dengan cara membuat mekanisme atau aturan pengembangan karier yang jelas dan diketahui oleh para anggota organisasi.

Imbalan intrinsik memiliki potensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku-perilaku individu di dalam organisasi dan memiliki sejumlah kebaikan sebagai alat imbalan dan motivasi kinerja yang efektif. Kebaikan-kebaikannya melekat pada kenyataan bahwa imbalan-imbalan intrinsik adalah *self-administered* dan dialami langsung sebagai akibat dari pelaksanaan yang efektif pada pekerjaan.

2. Imbalan Ekstrinsik

Imbalan ekstrinsik secara eksternal dihasilkan oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah atau secara inheren kinerja sebuah aktivitas, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar (Simamora, 1999). Imbalan ekstrinsik sering digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Menurut Gibson *et al* (1996) imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. Imbalan ekstrinsik meliputi imbalan finansial, jaminan sosial, pembagian keuntungan, pengakuan, promosi, supervisi, persahabatan, dan perbedaan kompensasi.. Faktor-faktor ini dijelaskan lebih lanjut:

a. Imbalan Finansial

Imbalan finansial dapat berbentuk gaji, upah atau bonus. Dalam pandangan umum, istilah upah dan gaji sering kali dianggap sebagai sinonim padahal kedua istilah tersebut sebenarnya agak berbeda. Upah berkaitan dengan tarif pembayaran per jam dan seringkali dipergunakan untuk pekerja pada bagian produksi dan pemeliharaan (French dalam Gitosudarmo, 2000). Sedangkan gaji pada umumnya penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan apakah mereka masuk kerja atau tidak, misalnya karena sakik atau cuti, maka gajinya akan tetap diterima penuh.

Bonus berkaitan dengan prestasi karyawan yang mutakhir, di mana pemberiannya didasarkan pada prestasi-prestasi tertentu yang mampu diraih oleh karyawan. Sedangkan gaji dikaitkan dengan prestasi masa lampau. Program bonus pada umumnya lebih mampu memacu prestasi kerja daripada sistem pengupahan.

Untuk merancang sistem imbalan finansial khususnya upah dan gaji, dapat mempertimbangkan faktir-faktor seperti; 1) keadilan, 2) kemampuan organisasi, 3) mengaitkan dengan prestasi, 4) peraturan pemerintah, dan 5) kompetitif.

b. Jaminan Sosial

Jaminan sosial antara lain meliputi jaminan hari tua, asuransi tenaga kerja, biaya opname di rumah sakit, biaya perumahan dan lain sebagainya. Jaminan sosial dapat memberikan rasa aman bagi karyawan.

c. Profit-sharing

Profit-sharing pada dasarnya mendorong partisipasi dan prestasi dari pekerja dengan memberikan bagian tertentu dari laba perusahaan. Bentuk dari pembagian laba bisa berupa uang kas maupun saham. Program pembagian laba dapat diberikan kepada karyawan secara individu sesuai prestasinya masing-masing atau dapat pula dirancang untuk peningkatan prestasi kelompok.

d. Penghargaan/Pengakuan

Prestasi yang baik perlu mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas jerihpayah karyawan yang telah mereka sumbangkan pada organisasi. Penghargaan tersebut dapat diwujudkan dengan bermacam-macam cara, seperti memberikan pujian di depan umum, mengadakan pemilihan karyawan teladan, piagam dan lain sebagainya. Suatu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa penghargaan yang diberikan agar bernilai di mata karyawan.

e. Promosi

Promosi merupakan pemindahan secara vertikal ke jenjang yang lebih tinggi yang disertai dengan adanya kenaikan tanggung jawab dan imbalan. Kesempatan untuk mendapatkan promosi dalam organisasi tentu tidak mungkin diperoleh oleh semua karyawan, karena promosi tidak begitu sering terjadi. Dalam menentukan siapa di antara karyawan yang akan di promosikan perlu ditentukan syarat-syaratnya dengan jelas dan diketahui oleh para karyawan. Dalam hal ini minimal tiga faktor atau azas utama, yaitu : 1) prestasi kerja, 2) senioritas, dan 3) keadilan.

Hal penting dari imbalan ekstrinsik adalah bahwa imbalan tersebut semua dihasilkan oleh sumber-sumber eksternal untuk seseorang.

Sistem dan Kebijakan Kompensasi

1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan system waktu relative mudah serta dapat diterapkan kepda karyawan tetap maupun pekerja harian.

Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, Meter, Liter, dan Kilogram. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasanya atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan Undang-Undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turn over karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan

dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

Tujuan Kompensasi

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, tampaknya sudah jelas bahwa tujuan utama dari kompensasi adalah sebagai timbal balik dari organisasi atas jasa yang telah diberikan oleh anggotanya. Selain itu, menurut Hasibuan (2019, hlm. 121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai berikut.

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena tur over yang relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019, hlm. 122), kompensasi haruslah ditentukan dengan memperhatikan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku, serta harus dilandaskan pada asas adil, dan asas layak yang akan dijelaskan pada pemaparan di bawah ini.

1. Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

2. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang

diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Selain ditentukan berdasarkan undang-undang pemerintah dan asas adil dan layak, terdapat pula beragam faktor yang dapat mempengaruhi besaran kompensasi. Menurut Hasibuan (2019, hlm. 105), faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan

Perusahaan Apabila kemampuan dan kesediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya

kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

Daftar Pustaka

- Handoko, T. Hani. (2016). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marwansyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R.L. dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, Angelina, D. (penerjemah). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.
- McKenna, E. dan Nic Beech. 2002. *The Essence of Human Resource Management*. Santoso, B. (penerjemah). Manajemen Sumber Daya Manusia. ANDI, Yogyakarta.
- Nawawi, H. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University Press.
- Poon, M.L. 2004. Effects of Performance Appraisal Pilitics on Job Satisfaction and Turnover Intention, *Personal Review*, 33 (3): 322-334
- Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M.S. (2020). Pengantar manajemen dan bisnis. Yogyakarta: K-Media.
- Singodimedjo, Markum. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: SMMAS.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana, Jakarta.
- Wagar, T.H and Lynn Langrock. 2004. Performance Appraisal and Compensation in Small Firms, Canadian Human Research, *Article Human Research*.
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja, Edisi Kelima. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada

Profil Penulis



Dr. Gerrit Mathias Pentury, S.E., M.M.

Penulis menamatkan pendidikan SD sampai SMA di kota Ambon, menamatkan gelas sarjana strata satu Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura pada tahun 1994, penulis menyelesaikan studi S2 di Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Brawijaya pada tahun 2005, penulis menyelesaikan studi S3 di Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya pada tahun 2009. Pengalaman kerja sebagai tenaga pengajar pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura dari tahun 1998 sampai sekarang. Penulis memiliki keahlian dibidang manajemen sumber daya manusia, dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang keahlian tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh Kemenristek DIKTI. Selain meneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Salah satu buku yang ditulis oleh penulis adalah "Pengembangan Kawasan Penyangga Eksploitasi Blok Masela di Kabupaten Malaku Barat Daya" tahun 2021. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku atas nama Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia memberikan HaKI.

Email: penturygm@gmail.com

MANAJEMEN PEMBELAJARAN DALAM ORGANISASI

Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd., M.M.

Pend. Ekonomi FKIP Universitas Pattimura

Pandangan Umum Manajemen Pembelajaran dalam Organisasi

Berdasarkan beberapa pandangan diatas diperkuat dengan definisi dari para ahli, manajemen ini cakupan aktivitasnya sangat luas atau tidak terbatas. Selain itu, manajemen ini juga mengarahkan karyawan kepada pengembangan gaya hidup di masa depan.

Revolusi industri mendorong inovasi-inovasi teknologi khususnya teknologi informasi berbasis *digital on line* akan membawa perubahan signifikan terhadap peradaban manusia dan perekonomian. Era informasi serba *on line* dan perkembangan lingkungan yang begitu mudah diakses, mengisyaratkan siapa cepat mendapatkan informasi, maka akan lebih cepat dan tepat mengambil tindakan sehingga tampil sebagai pemenang. Pembahasan tentang organisasi menghadapi perubahan merupakan fenomena disrupsi menggambarkan adanya perubahan di hari ini juga mencerminkan perubahan ke depan. Perubahan yang terjadi pada cara atau strategi hingga pada aspek fundamental. Oleh karena itu kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap lingkungan ditentukan oleh kemampuan untuk belajar terus menerus dalam upaya merespon perubahan-

perubahan cepat yang terjadi. Dalam organisasi senantiasa terjadi pembelajaran, maka individu-individu didorong untuk terus-menerus menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengalaman bagi individu lain dijadikan pengetahuan agar penyesuaian diri dapat terjadi dengan hal yang tidak bisa diprediksi, dan harus bergerak lebih cepat dari pesaingnya.

Proses belajar yang terjadi pada tingkatan individu, tim/kelompok secara organisasi dilakukan secara efektif dalam rangka meningkatkan kemampuan kompetisi organisasi, kemampuan menghadapi segala perubahan lingkungan serta kemampuan mengintegrasikan diri dengan organisasi lainnya. Pembelajaran dalam organisasi merupakan ciri organisasi kekinian, karena organisasi dituntut mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang memiliki keunggulan di masa depan akan menjadi organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas anggota pada semua tingkatan. Pimpinan organisasi yang telah berpengalaman mengetahui dan mempelajari bagaimana bekerja dengan organisasi formal. Pemahaman pimpinan organisasi tentang perincian proses yang terlibat dalam jaringan sosial akan meningkatkan efektifitas peran dari individu individu dalam organisasi. Kapabilitas organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan kapabilitas untuk berubah dan berkembang, akan sangat ditentukan oleh agen perubahan yang ada dalam organisasi. Dalam kondisi ini diperlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan, kepemimpinan yang memiliki sense of change yang tinggi, pemimpin yang sadar akan posisinya ditengah tengah lingkungan yang terus berubah.

Ledakan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi semakin menambah kecepatan perubahan lingkungan,

yang mana organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan irama perubahan itu. Pengelolaan organisasi yang bersifat tradisional seharusnya sudah ditinggalkan menuju pengelolaan organisasi yang adaptif terhadap kemajuan zaman. Tidak hanya dalam konteks sekali pakai, tetapi juga didesain agar dapat dikembangkan dalam berbagai situasi.

Respons atas situasi organisasi akan menentukan maju mundurnya organisasi itu dengan melibatkan seluruh level organisasi untuk meningkatkan kesiapan menghadapi berbagai keadaan. Kemampuan organisasi bertahan dalam waktu yang lama terletak pada kemampuan organisasi itu untuk terus belajar. Dengan cara itu organisasi memperoleh pemahaman, mampu memetakan persoalan, dan merumuskan strategi pemecahan masalah. Itu adalah fakta yang mapan bahwa dunia mengalami transisi dari basis produksi menuju ekonomi berbasis pengetahuan. Hasilnya, organisasi makin tergantung pada inovasi pengetahuan untuk menciptakan nilai bagi khalayak umum.

Bagaimana mengorganisir orang, system, dan proses kedalam organisasi untuk menghasilkan dan mengeksplorasi pengetahuan baru. Dalam buku, *The Fifth Discipline*, Peter Senge membuat kasus yang menarik keberlangsungan hidup organisasi terkait dengan kemampuannya untuk belajar dan beradaptasi. Dia menggambarkan pembelajaran dalam organisasi sebagai sesuatu yang dapat membangun kapabilitas baru dan merubah mindset yang fundamental. Untuk tetap kompetitif dan berinovasi secara terus-menerus.

Dalam sebuah lingkungan yang stabil, perubahan lambat dan incremental, organisasi dapat bereaksi dan menahan posisi kompetitif. Jika dalam perubahan lingkungan yang cepat, pendekatan reaksi untuk tetap kompetitif tidak dapat digunakan karena organisasi harus menjawab

tantangan untuk mengatasi hambatan dan mengeksploitasi peluang dengan menghasilkan percepatan dinamika industri. Demi keberhasilan, organisasi harus menyajikan karakter yang adaptif dan menjadikan pengelolaan manajemen sebagai pembelajaran untuk terampil dalam menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilaku untuk mencerminkan penglihatan dan pengetahuan baru yang diciptakan melalui pembelajaran.

Contoh metode pembelajaran organisasi yang efektif mencakup implementasi inovasi balik, proses inovasi stage-gate, team to team, dan person to person baton-passing. Pada umumnya para peneliti setuju bahwa mengelola pengetahuan secara efektif dapat memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi secara berkelanjutan. Pemimpin, terutama pada posisi puncak, dalam menjalankan pola manajemen harus menciptakan kesempatan yang mendukung dan memelihara pembelajaran kolektif (juga dikenal sebagai pembelajaran organisasi). Untuk itu melalui proses pembelajaran dalam organisasi anggota memperoleh pengetahuan dan membangun kapabilitas yang inovatif untuk menciptakan nilai.

Dalam manajemen, pembelajaran organisasi melibatkan sumber internal yakni, organisasi dapat belajar dari karyawan mereka. Setiap karyawan, yang bekerja secara langsung dengan pelanggan, adalah sumber gagasan baru yang besar dan dari sumber eksternal yakni organisasi dapat belajar dari pelanggan, pemasok, pesaing, industri dan publikasi akademik, mitra bisnis dan konsultan.

1. Pengertian Manajemen

Manajemen dalam bahasa Inggris, yaitu *Management* yang berasal dari kata *tomanage*, artinya mengurus dan mengelola. Manajemen dalam bahasa Prancis kuno, yaitu *management* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur (Novan Ardi Wiyani, M. Najib dan Sholichin 2013:223). Pengertian lain juga sebutkan bahwa manajemen berasal dari kata “*manus*” yang berarti “tangan” yang artinya menangan, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada (Rohman, 2012:2).

Manajemen (bahasa arab, *an-nizham; at-tazhim*) adalah proses kegiatan menyusun, merapihkan, menertibkan serta mengatur yang dilakukan oleh seseorang individu atau kelompok, sehingga mampu mensistematikan, menata, mengurutkan, menertibkan dan merapikan hal-hal yang diperlukan dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Furqon Syarif Hidayatullah 2013:188).

Abdurrahmat Fathoni (2006:5-6) mengatakan bahwa manajemen merupakan proses pemberian bimbingan, pengendalian, pengelolaan, kepemimpinan, ketatalaksanaan, yang merupakan proses kegairahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Syafaruddin dan Irawan Nasution dalam Novan Ardi Wiyani, M. Najib dan Sholichin (2013:224) menegaskan bahwa manajemen adalah kekuatan utama dalam sebuah organisasi dalam mengkoordinir berbagai kegiatan dan bagian-bagian (sub sistem) yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Pandangan D Millet dalam Sadili Syamsudin sebagaimana dikutip oleh Iis Nurlatifah (2012:26) mengungkapkan bahwa manajemen merupakan proses pembimbingan dan pemberian fasilitas

terhadap pekerjaan-pekerjaan yang terorganisir dalam kelompok formal untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.

Dilain lain sisi, Parker Follet menyatakan bahwa manajemen adalah "*The art of getting things done trough people*" atau diartikan lebih luas sebagai proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. Frederick Winslow Taylor berpendapat bahwa manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakan dengan cara yang terbaik dan murah.

Mary Parker Foullet seorang kontributor awal dari bidang psikologi dan sosiologi menyatakan bahwa manajemen adalah "*The art of getting things done through people*" Yaitu kiat atau seni dalam mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan orang lain.

James A. F. Stoner menyatakan bahwa "*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in orther to achieve stated organizational goals*" Yaitu: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemberi pimpinan, dan pengendalian suatu usaha dari anggota organisasi yang penggunaan sumber-sumber daya organisatoris untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

George R. Terry berpendapat bahwa "*Management is distinct procces of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources*" manajemen adalah suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orang dan sumber daya lainnya. Gibson, Ivancevich dan Donnely menegaskan bahwa manajemen adalah suatu tindakan, kegiatan, atau tindakan dengan tujuan tertentu melaksanakan pekerjaan manajerial dengan tiga fungsi utama yaitu: perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Mengacu pada prinsip tersebut kegiatan manajemen ditegaskan melingkupi keefektipan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Daft dan Steers menyatakan bahwa manajemen adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Joseph L. Massie bahwa dilihat dari pandangan sosiolog, manajemen adalah suatu sistem kelas dan status dalam kompleksitas hubungan masyarakat dalam kehidupan sosial. Sedangkan dilihat dari pandangan ekonomi, manajemen adalah salah satu faktor produksi bersama dengan tanah, tenaga kerja dan modal. Kemudian dilihat dari pandangan seorang ahli administrasi dan organisasi, manajemen adalah sistem otoritas (*a system of authority*) dengan melibatkan kebijaksanaan yang tegas dan konsisten serta prosedur-prosedur menyangkut kelompok-kelompok kerja.

Buford dan Bedeian berpendapat bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan material secara efisien. Longenecker dan Pringgle mendefinisikan manajemen sebagai proses pengadaan dan pengkombinasian sumberdaya manusia, finansial dan fisik untuk mencapai tujuan pokok organisasi.

Dari berbagai sudut pandang pengertian yang di kemukakan maka dapat dijabarkan bahwa manajemen adalah:

- a. Sebagai suatu sistem, manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan dan terorganisir dalam rangka mencapai tujuan.
- b. Sebagai proses, manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya semaksimal mungkin.
- c. Sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen adalah suatu ilmu interdisipliner dengan menggunakan bantuan ilmu sosial, filsafat, psikologi, antropologi dan lain-lain.
- d. Sebagai suatu profesi, manajemen merupakan bidang pekerjaan atau keahlian tertentu yang dapat disejajarkan dengan bidang kedokteran, hukum, dan sebagainya.
- e. Sebagai suatu fungsi, manajemen adalah proses fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

2. Pengertian Pembelajaran

Pengertian pembelajaran secara umum adalah sebagai berikut:

Menurut Zayadi dalam Heri gunawan (2012:108) mengatakan bahwa secara *etimologis* pembelajaran merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *Intruction* yang bermakna upaya untuk membelajarkan seseorang atau sekelompok orang melalui berbagai upaya dan strategi, metode dan

pendekatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Corey sebagaimana dikutip oleh Sagala dalam Heri gunawan (2012:108) mengatakan bahwa secara *terminologis* pembelajaran merupakan suatu proses dimana lingkungan seseorang secara sengaja dikelola untuk memungkinkannya ikut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus, atau menghasilkan respon pada kondisi tertentu.

Dalam UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Menurut Gagne, Briggs, dan Wagner dalam Udin S. Winataputra sebagaimana dikutip oleh yayah (2011:20) bahwa yang dimaksud dengan pembelajaran adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memungkinkan terjadinya proses belajar. E. Mulyasa (2005:92), menegaskan bahwa Pembelajaran pada hakikatnya adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik. Evelin dan Hartini (2010:12) berpendapat bahwa pembelajaran adalah seperangkat tindakan yang dirancang untuk mendukung proses, dengan memperhitungkan kejadian-kejadian ekstrim yang berperan terhadap rangkaian kejadian-kejadian intern yang berlangsung dialami. Menurut Miarso dalam Evelin dan Hartini (2010:12-13) menyatakan bahwa, pembelajaran adalah usaha pendidikan yang dilaksanakan secara sengaja, dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses dilaksanakan, serta pelaksanaannya terkendali.

Dilain sisi Muhammad Rohman dan Sofan Amri (2012:141) menyatakan bahwa pembelajaran merupakan suatu proses yang kompleks dan

melibatkan berbagai aspek yang saling berkaitan. Menurut James O. Whittaker dalam Anurrahman (2009:35) mengemukakan bahwa pembelajaran merupakan proses dimana tingkah laku ditimbulkan atau diubah melalui latihan atau pengalaman. Menurut Ivan Illich dalam Rohman (2012:3) pembelajaran adalah pengalaman yang berlangsung dalam segala lingkungan dalam sepanjang hidup. Dilain sisi *The International Standart Clasification of Education UNESCO* sebagaimana dikutip oleh Rohman dan Sofan (2012:3) bahwa pembelajaran adalah komunikasi terorganisasi dan berkelanjutan yang dirancang untuk menumbuhkan belajar. Menurut Wahyudi (2012:121) menegaskan bahwa pembelajaran adalah suatu proses sekaligus nilai, idealnya setiap subjek pendidikan harus mempunyai komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui belajar.

- a. Pengertian Pembelajaran dalam konteks manajemen dapat diuraikan sebagai berikut:

Belajar dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana suatu oganisma berubah perilakunya sebagai akibat dari pengalaman. Belajar pada hakekatnya adalah suatu aktivitas yang mengharapakan perubahan tingkah laku pada diri individu yang sedang belajar. Dari konsep belajar muncul istilah pembelajaran, yang dapat diartikan bahwa sebagai upaya membelajarkan orang lain.

Pembelajaran sebagai suatu rangkaian kegiatan (kondisi, peristiwa, kejadian, dsb) yang sengaja dibuat untuk mempengaruhi pembelajar, sehingga proses belajarnya dapat berlangsung mudah. Pembelajaran bukan hanya terbatas pada kegiatan yang dilakukan, seperti halnya dengan

konsep mengajar, melainkan pembelajaran mencakup semua kegiatan yang mungkin mempunyai pengaruh langsung pada proses belajar manusia. Pembelajaran mencakup pula kejadian-kejadian yang diturunkan oleh bahan-bahan cetak, gambar, program radio, televisi, film, slide maupun kombinasi dari bahan-bahan itu. Bahkan saat ini berkembang pembelajaran dengan pemanfaatan berbagai program komputer untuk pembelajaran atau dikenal dengan *e-learning*.

b. Tujuan dan Fungsi Pembelajaran

Tujuan pembelajaran adalah tercapainya perubahan perilaku atau kompetensi pada si pelajar setelah mengikuti kegiatan pembelajaran. Tujuan tersebut dirumuskan dalam bentuk pernyataan atau deskripsi yang spesifik. Hal ini berimplikasi pada setiap perencanaan pembelajaran yang dibuat secara tertulis (*written plan*).

Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran adalah proses komunikasi dalam lingkungan yang dilakukan secara sadar dan terorganisir agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Terjadinya situasi dan proses pembelajaran tidak terlepas dari komponen-komponen pembelajaran melalui interaksi.

Dilain sisi manajemen dalam pembelajaran organisasi memiliki tujuan tersendiri yang ingin diraih. Begitu pula dengan *learning management* ini. Pada dasarnya, tujuan pengelolaan pembelajaran tentu saja mengarah ke yang lebih baik.

Menurut para ahli, tujuan diberlakukannya *learning management* secara garis besar adalah sebagai berikut:

- 1) Mengatur perancangan atau desain pembelajaran.
- 2) Mengelola implementasi terkait materi pembelajaran.
- 3) Merumuskan penetapan kriteria dan pelaksanaan pembelajaran atau pelatihan.
- 4) Mengelola pelaksanaan evaluasi pembelajaran.
- 5) Mengembangkan sumber, media, dan bahan ajar.
- 6) Meningkatkan kemampuan atau potensi karyawan dalam bidang tertentu.
- 7) Menerapkan uji coba dan merintis pembelajaran yang dilakukan pusat perusahaan.

3. Pengertian Organisasi

Dalam konsep statis, organisasi merupakan sebuah struktur atau jaringan hubungan tertentu. Dalam artian, organisasi adalah sekelompok orang yang terikat bersama dalam hubungan formal untuk mencapai tujuan bersama.

James D. Mooney mengatakan bahwa organisasi yaitu bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama, sedang Chester I. Barnard memberikan pengertian organisasi yaitu suatu system aktivitas kerja sama yang di lakaukan oleh dua orang atau lebih.

Konsep Manajemen Pembelajaran dalam Organisasi

Makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Adapun manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut sesuai kode etik untuk:

1. Mengetahui istilah manajemen, pendekatan yang digunakan berdasarkan pengalaman manajer, karena manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya dapat memenuhi kebutuhan, karena manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).
2. Menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula (Menurut Terry yang dikutip Syafaruddin).
3. Bertanggung jawab atas sukses atau kegagalan suatu organisasi. Dilain sisi bertindak memikirkan

pencapaian hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya secara singkat dalam tindakan merencanakan dan mengimplementasi kannya.

4. Mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.
5. Memahami kegiatan yang memerlukan kerjasama orang lain untuk mencapai tujuan, dengan menentukan, menginteraksikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.

Seiring dengan perkembangan zaman, pengertian manajemen pembelajaran mengenai pengaturan pembelajaran semakin menyebar. Meskipun ada banyak pengertian terkait manajemen ini, tapi intinya tetap tidak jauh berbeda. Berikut ini adalah beberapa pengertian pengaturan manajemen pembelajaran yang paling populer:

1. Secara Umum

Bila dilihat dari sudut pandang orang awam, manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengerjaan, pengawasan, dan evaluasi. Kelima proses tersebut dilakukan oleh lembaga atau pihak yang bersangkutan. Dalam hal ini, pihak tersebut adalah pengelola perusahaan. Pada dasarnya, kegiatan manajemen ini dilakukan guna membentuk karyawan yang berkualitas dan itu merupakan suatu pembelajaran dalam pengelolaan manajemen. Jika

perusahaan memiliki banyak karyawan yang kompeten, maka tujuan perusahaan akan tercapai.

2. Secara Sempit

Bila diartikan secara sempit, merupakan kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan selama proses interaksi dengan karyawan berlangsung. Dengan kata lain, selama proses pembelajaran, perusahaan dan karyawan harus mampu membangun interaksi dengan baik.

3. Secara Luas

Sedangkan pengertian secara luas, learning management merupakan proses pengelolaan terkait pembelajaran. Proses ini dimulai dari membuat rencana, mengorganisir, mengarahkan, mengendalikan, dan melakukan penilaian.

Sofan Amri dan Muhammad Rohman mendefinisikan manajemen pembelajaran sebagai usaha ke arah yang lebih baik. Manajemen ini diadakan guna mencapai tujuan tertentu lewat aktivitas, peningkatan minat, dan latar belakang karyawan. Berdasarkan definisi ahli tersebut, maka manajemen ini cakupan aktivitasnya sangat luas atau tidak terbatas. Selain itu, manajemen ini juga mengarahkan karyawan kepada pengembangan gaya hidup di masa depan.

Unsur-unsur manajemen, pada umumnya dikenal dengan the six MS, yaitu *Men, Money, Materials, Teachers, Methods and Students*. Diantara unsur-unsur tersebut, men (manusia) adalah unsur yang paling penting di dalam proses manajemen, sebab manajemen itu ada karena adanya manusia yang lebih dari satu orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Hal ini berarti manusia merumuskan tujuan, manusia yang menyusun organisasi sebagai wadah

pencapaian tujuan, manusia pula yang bekerja untuk mencapai tujuan dan sekaligus manusia pula yang mengendalikan serta menikmati hasil-hasil yang dicapai.

1. Hakikat Manajemen Pembelajaran

Sesuai dengan perkembangan kebutuhan manusia, pemahaman tentang manajemen seolah menjadi kekuatan yang utama dalam sebuah kegiatan organisasi sebagai suatu sistem menyeluruh untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien termasuk halnya perkembangan kebutuhan manusia dalam ranah pendidikan yaitu pada manajemen pembelajaran.

Sedangkan dalam arti luas manajemen pembelajaran berisi proses kegiatan mengelola bagaimana membelajarkan karyawan dengan kegiatan yang dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan penilaian (Rohman dan Sofan, 2012:250). Sedangkan manajemen pembelajaran menurut Muhammad Rohman dan Sofan Amri (2012:119) diartikan sebagai usaha ke arah pencapaian tujuan-tujuan melalui aktivitas-aktivitas orang lain berupa peningkatan minat, perhatian, kesenangan, dan latar belakang orang yang belajar, dengan memperluas cakupan aktivitas (tidak terlalu dibatasi), serta mengarah kepada pengembangan gaya hidup di masa mendatang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen pembelajaran organisasi adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi dalam suatu kegiatan yang dilakukan untuk membentuk kualitas karyawan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Pembelajaran

Menurut Rohman dan Sofan (2012:251) menegaskan bahwa prinsip-prinsip manajemen pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas
- b. Demokratisasi
- c. Kooperatif
- d. Efektifitas dan efisiensi
- e. Mengarahkan visi, misi, dan tujuan

3. Pelaksanaan Manajemen Pembelajaran dalam Organisasi

Praktek manajemen menunjukkan bahwa fungsi atau kegiatan manajemen seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* secara langsung atau tidak langsung selalu bersangkutan dengan unsur manusia, *planning* dalam manajemen adalah ciptaan manusia, *organizing* mengatur unsur manusia, *actuating* adalah proses mengerakkan manusia-manusia anggota organisasi, sedang *controlling* diadakan agar pelaksanaan manajemen (manusia-manusia) selau dapat meningkatkan hasilnya (Widayanti,1998:7).

Dari fakta di atas dapatlah dibenarkan bahwa pendapat yang menyatakan sukses atau tidaknya suatu organisasi untuk bagian yang besar tergantung kepada orang-orang yang menjadi anggotanya. Betapa pun sempurnanya rencana-rencana, organisasi dan pengawasan penelitiannya, bila orang-orang tidak mau mengerjakan pekerjaan yang diwajibkan atau bila mereka tidak dapat menjalankan tugas yang diwajibkan kepadanya tidak akan diperoleh hasil yang

sesuai atau optimal (Muhammad Rohman dan Sofan Amri, 2012: 120-121).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen pembelajaran merupakan usaha atau mendaya gunakan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan dengan langkah-langkah nyata seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, serta *controlling* untuk diterapkan demi mendapatkan hasil yang optimal.

Penyelenggaraan program pembelajaran dalam organisasi diwujudkan dengan peningkatan keterampilan seperti contoh pada suku cadang sepeda motor dalam bentuk magang di PKBM Alpa Bandung, merupakan suatu upaya pengenalan dan pembekalan keterampilan-keterampilan yang sangat dibutuhkan oleh warga belajar, dalam hal ini peserta magang. Penyelenggaraan kegiatan wirausaha dalam bidang suku cadang sepeda motor, lebih bersifat terpadu dengan model kelompok belajar usaha, yang mempunyai ciri khas tersendiri model PKBM Alpa.

Pelaksanaan evaluasi penilaian peserta program magang dilakukan beberapa tahap penilaian, yaitu:

- a. Penilaian sikap sehari-hari di dalam kelas, asrama, kantin, kegiatan FMD, kegiatan kerja bhakti, dan sikap di luar jam belajar terhadap peserta program magang;
- b. Rekapitulasi mlai fisik dan kesehatan;
- c. Penilaian Akademik terdiri dari penilaian terhadap keterampilan dalam membuat suku cadang sepeda motor, dan penanaman jiwa kewirausahaan melalui kegiatan pembelajaran kewirausahaan. Perancangan dilakukan dari perancangan spesifikasi masukan dan keluaran, perancangan

basis data, pembuatan stuktur file, dan tampilan prototype.

Pengembangan sistem informasi evaluasi peserta pembelajaran keterampilan pembuatan suku cadang sepeda motor yang terpadu dengan kewirausahaan, merupakan suatu sistem informasi yang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi penyelenggara maupun pelaksana dalam mengevaluasi nilai peserta program. Basis data penilaian menyajikan rekapitulasi nilai dari masing-masing kriteria penilaian yang kemudian dilakukan rekapitulasi dari tiga penilaian yang menjadi sebuah nilai yang digunakan untuk menentukan kelulusan peserta. Sehingga, penyajian informasi yang cepat, tepat dan akurat pada bagian evaluasi akan mempercepat perolehan informasi mengenai nilai dan kelulusan peserta serta penyebab kegagalannya.

Berdasarkan konsep diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan suatu pembelajaran ditentukan dari respon orang-orang yang berpartisipasi. Meskipun segala rencana sudah sempurna, hasilnya tidak akan optimal jika seluruh pihak tidak mampu bekerja sama.

4. Ruang Lingkup

Secara sederhana, ruang lingkup manajemen pembelajaran dibagi menjadi tiga antara lain:

- a. Menurut wilayah kerja, yakni meliputi seluruh perusahaan, manajemen satu divisi dan manajemen tim.
- b. Menurut objek garapan yang meliputi manajemen karyawan, manajemen sarana-prasarana, manajemen pembiayaan, manajemen humas serta manajemen tata laksana.

- c. Menurut fungsi kegiatan yaitu merencanakan, mengarahkan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi, mengkomunikasikan kemudian mengevaluasi.

Setelah mengetahui pengertian dan konsep dari manajemen pembelajaran, perlu diketahui fungsi-fungsinya yang secara umum, ada 4 antara lain adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Para manajer perlu menguasai semua fungsi agar hasil manajemen lebih optimal. Penjelasan lebih lanjut terkait fungsi *learning management* sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan tahap dimana manajer memikirkan hal apa yang dapat dilakukan dengan sumber daya yang dimiliki. Fungsi ini perlu dilakukan untuk menentukan keseluruhan tujuan perusahaan dan cara memenuhi tujuan tersebut. Selain itu, perencanaan juga memiliki definisi sebagai proses penyusunan sasaran organisasi, tujuan, dan peta kerja yang memperlihatkan cara mencapai tujuan sasaran itu.

Kegiatan perencanaan meliputi penetapan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan juga harus mampu membatasi sasaran dan menetapkan aktivitas kerja agar efektivitas maksimum dapat tercapai. Tak hanya itu, fungsi ini juga melakukan pengumpulan dan analisis informasi, pengembangan alternatif, dan persiapan pengambilan keputusan.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Fungsi pengorganisasian ini bertujuan untuk membagi kegiatan besar menjadi kegiatan yang lebih kecil. Dengan melakukan fungsi ini, manajer akan lebih mudah melakukan pengawasan dan menentukan karyawan yang kompeten. Fungsi pengorganisasian dituntut untuk menyediakan berbagai fasilitas dan tenaga kerja yang diperlukan dalam penyusunan kerangka kerja yang efisien. Manajer juga harus mampu mengelompokkan berbagai komponen menjadi struktur organisasi yang teratur. Selain itu, pengorganisasian juga mengharuskan manajer untuk membentuk struktur dan mekanisme koordinasi. Dengan adanya fungsi pengorganisasian ini, pelatihan dan pendidikan tenaga kerja juga akan dilakukan.

3. Pelaksanaan (Actuating)

Fungsi pelaksanaan merupakan suatu tindakan dimana manajer berusaha agar semua karyawan mampu mencapai sasaran sesuai perencanaan usaha. Secara sederhana, fungsi ini merupakan proses penggerakan orang-orang agar tujuan perusahaan tercapai. Akan tetapi, diharapkan tujuan tersebut dicapai dengan proses yang efisien dan hasil kerja yang efektif.

4. Pengendalian (Controlling)

Fungsi pengendalian merupakan suatu aktivitas menilai kinerja karyawan. Penilaian ini diambil berdasarkan standar yang sudah dibuat sebelumnya. Fungsi ini, karyawan akan dievaluasi dan diberikan nilai.

Kehadiran manajemen pembelajaran dalam Organisasi ini memiliki peran vital dalam mendukung kemajuan

perusahaan. Adanya manajemen ini dapat meningkatkan kinerja dan potensi karyawan. Tidak hanya itu, perusahaan juga akan lebih mudah dalam melakukan penyeleksian terhadap karyawannya. Karyawan yang bagus akan dipertahankan dan yang kurang akan kembali dipertimbangkan.

Daftar Pustaka

- Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999), h.1
- Syafaruddin, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Cet.1 (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 156
- Winardi, Asas-asas Manajemen (Bandung: Penerbit Alumni, 1983),
- Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam Manajemen (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), h. 8.
- Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan (Jakarta: Jaha Masagung, 1993)
- Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: BPPFE, 1980)
- Mahmund Yunus, Tafsir Quranul Karim (Jakarta: PT. Hidakarya Agung, 1993)
- Ibn Jarir Tabariy, Jami'u Al-Bayan fi Ta'wili Al Quran. (Mesir: Mustafaaal-Baby Al Halaby, 1968)
- Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: BPPFE, 1980)
- Syafaruddin, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Cet.1 (Jakarta: Ciputat Press, 2005)
- Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia (Jakarta: Rineka Cipta, 2004)
- <https://codemi.co.id/pentingnya-manajemen-pembelajaran-karyawan-demi-tingkatkan-potensi-dunia-kerja/>
- Tjahjadi, B. (2011). Hubungan sistem manajemen risiko dengan ketidakpastian lingkungan dan strategi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (JEBA) | Journal of Economics and Business Airlangga*, 21(2).
- Syahrul, S. (2017). Perencanaan Strategis dan Praktiknya di Perguruan Tinggi. *Shautut Tarbiyah*, 23(1), 142-159.

- Syahrul, S. (2016). Readines Frame: Analisis Kerangka Kesiapan dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman Iain Kendari). *Al-Ta'dib*, 9(1), 162- 181.
- Raharso, S., & Amalia, S. (2011). Tim dan organisasi pembelajar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2).
- Wardani, A. K. (2018). Dormansi Organisasi Di Era Globalisasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(3), 28-35.
- Ismail, D. H. (2017). Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajar. *Jurnal Lentera Bisnis*, 5(1), 9-30.
- Manullang, M. (2013). Pengaruh Pengetahuan Organisasi, Motivasi Berprestasi, Pengambilan Keputusan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Studi Pada Smp Kota Medan (Doctoral dissertation, UNIMED).
- Marlikan, M. (2013). Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah. *Manajemen Bisnis*, 1(1), 57-64.
- <https://codemi.co.id/pentingnya-manajemen-pembelajaran-karyawan-demi-tingkatkan-potensi-dunia-kerja/>

Profil Penulis



Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd., M.M.

Lahir di Ameth 19 januari 1973. Tamat SD tahun 1986, tamat SMP tahun 1988, tamat SMA tahun 1991. Kemudian pada tahun 1993 melanjutkan studi ke Universitas Pattimura dan selesaikan S1 Pendidikan Ekonomi tahun 2000, kemudian melanjutkan studi pada tahun 2007 dan menyelesaikan studi S-2 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2010, dan studi S-3 Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang tahun 2016 dan dapat diselesaikan pada tahun 2020.

Penulis telah berkeluarga menikahi seorang isteri bernama Joke Th Pasanea yang adalah seorang guru lulusan S-2 Bahasa Inggris Universitas Negeri Malang dan dikaruniawi sepasang anak, Enjel dan Sven.

Pengalaman bekerja di Universitas Pattimura awal pada tahun 2005 sebagai dosen mendampingi Dra. B Pattiselano M.Pd mengajarkan mata kuliah Pengantar Manajemen dan Manajemen Strategi. Berjalannya waktu, terdapat beberapa mata kuliah yang ditangani sendiri antara lain Pengantar Manajemen, Manajemen Operasional, Manajemen Keuangan, Pengantar Bisnis, Kewirausahaan, Landasan Pendidikan, Studi Masyarakat Indonesia dan Studi Kelayakan Bisnis.

Email Penulis: liberthyw2@gmail.com

HEALTH AND SAFETY

Ns. Devanda Faiqh Albyn, S.Kep., CHCS., C.NPS., C.Sk.

Holder PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Pendahuluan

Kesejahteraan pekerja merupakan wujud dari berhasilnya penerapan aspek *Health and Safety* dalam *Human Resources Management*, dimana ini adalah tanggung jawab pihak Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perusahaan. MSDM memiliki peran penting untuk dimainkan dengan keselamatan tempat kerja, fungsi keselamatan dan keamanan berkaitan dengan keselamatan dan keamanan karyawan di perusahaan adalah upaya organisasi untuk mencegah dan/atau mengurangi kerugian, risiko terhadap atau dari pekerja, ancaman terhadap kesehatan fisik dan mental pekerja, aset, kerusakan pada teknologi dan kekayaan intelektualnya, atau risiko dalam bentuk apapun yang timbul dari semua elemen di sekitar lingkungan kerja. Keselamatan dan keamanan mencakup dua bidang praktik yang tumpang tindih, kadang-kadang diperlakukan secara terpisah dan kadang-kadang digabungkan, sebagaimana mestinya (Ramos, Afonso, & Rodrigues, 2020).

Dunia menghadapi tingkat pengangguran yang lebih tinggi di beberapa tahun terakhir. Organisasi Buruh Internasional (ILO, 1978) menunjukkan statistik bahwa pengangguran telah meningkat dari 5,6 juta menjadi

193,6 juta pada 2017 hingga 2019. Menurut dengan peramalan oleh ILO dan Perserikatan Bangsa-Bangsa, jika saat ini tren dianggap sebagai pertanda masa depan, angka pengangguran akan menyentuh 470 juta pada tahun 2030. Survei terbaru yang dilakukan oleh ILO menjelaskan bahwa sekitar 317 juta orang telah menghadapi kecelakaan kerja, di mana 6.300 orang meninggal (HOU, Khokhar, Khan, Islam, & Haider, 2021).

Diperkirakan 2,2 juta orang meninggal setiap tahun akibat kecelakaan dan penyakit akibat kerja, dan lebih dari 270 juta pekerja menjadi korban cedera kerja. Hal ini mengakibatkan kerugian pada manusia dan ekonomi bagi pekerja, keluarga pekerja, pemberi kerja, dan masyarakat sekitar (ILO, 2021), Perlindungan pekerja terhadap penyakit dan cedera akibat kerja merupakan mandat dari *Internasional Labour Orgnization* (ILO) dan telah diinstruksikan oleh *World Health Organiation* (WHO) dalam *International Health Regulation* (IHR) tahun 2005 (WHO, 2005). Penerapan K3 telah tertulis dalam Pasal 27 dan 28 UUD 1945 tentang hak dan perlakuan adil bagi warga negara dan setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan (UUD, 1945) Undang-undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, Undang-undang nomor 36 pasal 3 tahun 2009 Pembangunan kesehatan agar derajat kesehatan masyarakat, Undang-undang nomor 13 tahun 2003 Pasal 86 dan 87 tentang ketenagakerjaan dan Undang-undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan. (Presiden RI, 2014). Regulasi yang terbru saat ini tertulis dalam Peraturan pemerintah republik indonesia nomor 88 tahun 2019 Kesehatan Kerja adalah upaya yang ditujukan untuk melindungi setiap orang yang berada di Tempat Kerja agar hidup sehat dan terbebas dari gangguan kesehatan serta

pengaruh buruk yang diakibatkan dari pekerjaan (Kemenaker RI, 2019)

Urgensi Aspek *Health and Safety* di Masa Pandemi COVID19

Coronavirus 2019 (COVID-19) telah berdampak secara drastis pada pekerja dan tempat kerja di seluruh dunia. Ini benar-benar mengubah lingkungan tempat kerja dan meningkatkan kekhawatiran pekerja tentang ketidakamanan ekonomi, kesehatan mental dan kesejahteraan fisik, isolasi, tantangan bekerja dari jarak jauh, dan kembali ke tempat kerja dengan selamat. COVID-19 juga berdampak pada faktor terkait pekerjaan yang mempengaruhi keragaman dan sifat dinamis tempat kerja. Bagaimana pihak manajemen menyikapi faktor-faktor seperti upah, jam kerja, dan akses ke cuti berbayar, pekerja lapangan juga menghadapi peningkatan risiko terkena virus, beban kerja yang lebih berat, dll. Sementara sebagian besar pekerja bekerja dari jarak jauh, faktor-faktor seperti isolasi, pola kerja, teknologi, rumah, situasi, dan kekhawatiran tentang stabilitas pekerjaan sering berkontribusi pada kecemasan, depresi, dan bahkan bunuh diri. Sehingga peningkatan aspek *Health and Safety* bisa menjadi solusi untuk melindungi mereka dari paparan coronavirus (de Bruin et al., 2020, Lindhout dan Reniers 2020).

Faktor Umum yang Mempengaruhi Keselamatan Pekerja Selama Pandemi;

1. Stres tentang kemungkinan paparan terhadap virus di tempat kerja (Rowlin 2020)
2. Bertanggung jawab atas pribadi dan kebutuhan keluarga saat bekerja (Bavel dkk. 2020)
3. Mengelola beban kerja yang berbeda (Alan Falk 2020)
4. Isolasi (Brooks et al. 2020)

5. Berkurangnya akses ke alat dan perlengkapan diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan (CDC 2020)
6. Merasa tidak cukup berkontribusi untuk bekerja (CDC 2020)
7. Ketidakpastian tentang masa depan tempat kerja (Rowlin 2020)
8. Menyesuaikan diri dengan tempat kerja dan pekerjaan yang berbedajadwal (CDC 2020)
9. Mempelajari berbagai alat komunikasi dan mengatasi kesulitan teknis (CDC 2020)

(Thahomina, 2021)

Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) diartikan sebagai disiplin ilmu yang berhubungan dengan pencegahan cedera dan penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan serta perlindungan dan promosi kesehatan pekerja. Tujuan K3 untuk perbaikan kondisi kerja dan lingkungan. Banyak disiplin ilmu dan profesi yang berhubungan dengan K3, tenaga profesional Kesehatan dan keselamatan Kerja yang sudah diterapkan oleh Perusahaan dan industri di 49 negara antara lain : *Occupational Health physicians, Occupational health nurses, Occupational hygienists, Safety Engineers, Ergonomists/Physiotherapists, dan Psychologists* (International Labour Office, 2018) berkontribusi pada "keselamatan kerja, kesehatan kerja, higiene industri dan peningkatan lingkungan kerja" (ILO, 1998).

World Health Organization (WHO) mendefinisikan tempat kerja yang sehat sebagai: "tempat di mana pekerja dan manajer berkolaborasi untuk menggunakan proses peningkatan berkelanjutan untuk melindungi dan mempromosikan kesehatan, keselamatan dan

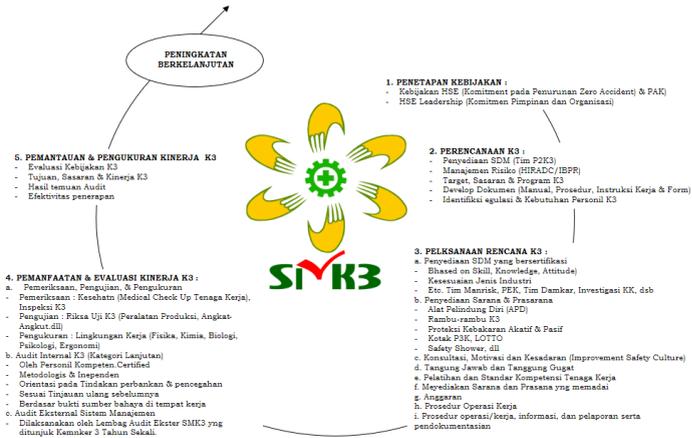
kesejahteraan semua pekerja yang secara keberlanjutan. Definisi ini, yang secara luas dipandang sebagai dasar untuk K3, yaitu memelihara kesehatan pekerja dari segala potensi bahaya “*Hazard*” dan resiko “*Risk*” di tempat kerja, tempat kerja yang sehat tidak hanya menangani pencegahan risiko dan bahaya tetapi juga diarahkan pada perlindungan dan promosi kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan pekerja. Perusahaan sangat bertanggung jawab atas kesehatan dan keselamatan kerja (K3) (De Cieri & Lazarova, 2021) (ILO & WHO, 2003).

Pendekatan *Occupational Health Safety and Management* (OHSM) mengakui bahwa entitas : orang, peralatan, alat, proses, dan kebijakan saling berkesinambungan mempengaruhi hasil dan pencapaian dari setiap usaha bisnis (Karanikas et al., 2020) di Indonesia sering disebut dengan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3) yang tertera pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2012 Tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja adalah bagian dari sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang (K3) adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (PAK)(Direktorat Kesehatan Kerja dan Olahraga & Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat, 2019; Kemenkes RI, 2016) (JDIH Kemenaker RI, 2021)

1. Penerapan HSE Plan ISO 45001:2018 dan Sistem Manajemen K3 (PP No. 50 Tahun 2012)

ISO 45001:2018 adalah Standar Internasional yang menetapkan persyaratan untuk Sistem Manajemen

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Isi standar tersebut merupakan sebuah panduan SMK3.



Sistem Manajemen K3 PP 50 Tahun 2012 (Fajrul, 2020)(JDJH Kemenaker RI, 2021)

2. Penyelenggaraan Kesehatan dan Keselamatan Kerja, P2K3, HIPERKES, P3K, dan Emergency Respon Plan (ERP)

STANDAR KESEHATAN KERJA (PP No.88 Tahun 2019)

PENCEGAHAN	PENINGKATAN	PENANGANAN PENYAKIT
Identifikasi & Pengendalian Resuko	Peningkatan pengetahuan kesehatan	Pertolongan Pertama pada Kecelakaan dan sakit yang terjadi di Tempat Kerja
Pemenuhan Persyaratan Kesehatan Lingkungan kerja	Pembudayaan PHBS	Diagnosis dan tatalaksana penyakit
Perlindungan Kesehatan Reproduksi	Pembudayaan K3 di Tempat Kerja	Penanganan Kasus Kegawatdaruratan

		medik/atau rujukan
Pemeriksaan Kesehatan	Penerapan Gizi Kerja	
Penilaian kelaikan bekerja	Peningkatan Kesehatan fisik dan mental	
Pemberian imunisasi dan/atau profilaksis bagi pekerja beresiko tinggi		
Pelaksanaan kewaspadaan standar, dan		
Surveilans Kerja	Kesehatan	

3. Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3)

Perusahaan yang menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) sesuai PP 50 Thn 2015 wajib memiliki struktur organisasi P2K3. Susunan pengurus P2K3 ini harus sudah mendapatkan surat pengesahan dari Dinas Tenaga Kerja Provinsi dimana perusahaan berdomisili. Sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Tenaga (Permennaker) Nomor 4 tahun 1987 Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disebut P2K3 adalah badan pembantu di tempat kerja yang merupakan wadah kerjasama antara pengusaha dan pekerja untuk mengembangkan kerja sama saling pengertian dan partisipasi efektif dalam penerapan keselamatan dan

kesehatan kerja Pelaksanaan program dan kegiatan kesehatan kerja diintegrasikan/dikoordinasikan dengan program Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3) serta menunjuk Ahli K3 yang sesuai dengan regulasi Permenaker RI : PER-02/MEN/1992, seperti : Ahli K3 Umum, Ahli K3 Kimia, Ahli K3 Konstruksi, Ahli K3 Listrik, Hygienis Industri, petugas K3 dan personil K3 lainnya yang ada di perusahaan yang bersangkutan. Ahli Keselamatan dan Kesehatan Kerja adalah tenaga teknik berkeahlian khusus dari luar Departemen Tenaga Kerja yang ditunjuk oleh Menteri Tenaga Kerja untuk mengawasi ditaatinya Undang-undang Keselamatan Kerja.

Perusahaan Jasa Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disebut PJK3 adalah perusahaan yang usahanya di bidang jasa Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) untuk membantu teknis penyelenggaraan pemenuhan syarat-syarat K3 sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, PJK3 Ditunjuk Langsung oleh Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia Permenaker No.PER-04/MEN/1995 Tentang Penunjukan Perusahaan Jasa Keselamatan Dan Kesehatan Kerja..(Permenaker 1987; Permenaker, 1992;1998; Kemenaker RI, 2021)

a. Hygiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja

Dalam bidang kesehatan kerja kita mengenal suatu pendekatan pencegahan penyakit akibat kerja yang disebut Hygiene Industri atau Hiperkes (Hygiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja). Hiperkes adalah lapangan ilmu kesehatan dan keselamatan kerja yang mengurus problematik kesehatan dan keselamatan pekerja secara menyeluruh.

b. **Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K)**

Pertolongan pertama dengan sedikit tindakan dengan peralatan sederhana akan banyak manfaatnya dalam mencegah keparahan, mengurangi penderitaan dan bahkan menyelamatkan nyawa korban. Beberapa kecelakaan yang terjadi seperti: luka dan perdarahan; patah tulang; luka bakar; Paparan bahan kimia; Gangguan pernafasan, peredaran darah dan kesadaran; Sengatan listrik; Kekurangan oksigen; Paparan suhu ekstrim; Adanya gas beracun; Petugas P3K di tempat kerja mempunyai tugas: Melaksanakan tindakan P3K di tempat kerja; Merawat fasilitas P3K di tempat kerja; Mencatat setiap kegiatan P3K dalam buku kegiatan; dan Melaporkan kegiatan P3K kepada pengurus.

4. **Ringkasan Regulasi SDM K3**

	Syarat	Tugas dan wewenang
Ahli K3	Telah ditunjuk oleh Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3) sesuai dengan regulasi Permenaker RI: PER-02/MEN/1992	Meminta keterangan dan atau informasi mengenai pelaksanaan syarat-syarat keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja sesuai dengan keputusan penunjukannya;
	Tempat kerja dimana memperkerjakan 100 (seratus) orang atau lebih.	Memonitor, memeriksa, menguji menganalisa mengevaluasi dan memberikan persyaratan serta pembinaan keselamatan dan kesehatan kerja yang meliputi: Keadaan fasilitas tenaga kerja. Keadaan mesin-mesin, pesawat, alat-alat kerja, instalasi serta peralatan lainnya, Penanganan bahan-bahan, Proses produksi,
	Tempat kerja dimana pengusaha / pengurus memperkerjakan kurang dari 100 (seratus) orang, tetapi	

	menggunakan bahan, proses, dan instalasi yang memiliki risiko yang besar akan terjadi ledakan, kebakaran, keracunan, dan penyinaran radio aktif.	Sifat pekerjaan., Cara kerja, dan Lingkungan kerja.
Dokter dan Paramedis Hiperkes	PERMENAKERTRANS No. PER. 01/MEN/1976 tentang Kewajiban Latihan Hiperkes Bagi Dokter dan Paramedis Perusahaan, Dokter dan paramedis perusahaan dalam prakteknya harus mengikuti pelatihan HIPERKES agar dapat melakukan usaha-usaha Hygiene perusahaan kesehatan dan keselamatan kerja sesuai dengan norma-norma perlindungan dan perawatan tenaga kerja.	Tugas medis teknis meliputi perawatan, pengobatan dan pemeriksaan pada penyakit umum, kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Tugas administrasi meliputi memelihara administrasi pelayanan Kesehatan kerja dan membuat laporan penyelenggaraan layanan Kesehatan kerja. Tugas sosial dan Pendidikan antara lain melakukan promosi kepada pekerja dalam upaya pengendalian bahaya, pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja.
Petugas P3K	Permenaker No.15/MEN/VIII/2008, Petugas P3K di tempat kerja harus memiliki lisensi dan buku kegiatan P3K dari Kepala Instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat.	Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan di tempat kerja selanjutnya disebut dengan P3K ditempat kerja, adalah upaya memberikan pertolongan pertama secara cepat dan tepat kepada pekerja/buruh dan/atau orang lain yang berada di tempat kerja, yang mengalami sakit atau cidera di tempat kerja.
	Pengusaha wajib menyediakan ruang P3K: a. mempekerjakan pekerja/buruh 100 orang atau lebih; b. mempekerjakan pekerja/buruh kurang	Petugas P3K di tempat kerja adalah pekerja/buruh yang ditunjuk oleh pengurus/pengusaha dan disertai tugas tambahan untuk melaksanakan P3K di tempat kerja.

	dari 100 orang dengan potensi bahaya tinggi.	Petugas P3K dalam melaksanakan tugasnya dapat meninggalkan pekerjaan utamanya untuk memberikan pertolongan bagi pekerja/buruh dan/atau orang lain yang mengalami sakit atau cedera di tempat kerja.
PJK3	Telah ditunjuk oleh Kementerian Ketenagakerjaan berdasarkan Permenaker No.PER-04/MEN/1995	Melakukan Pengujian dan pemeriksaan K3 terkait pelaksanaan pemenuhan syarat-syarat K3 sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Meliputi: <ul style="list-style-type: none"> a. Jasa Konsultan K3 b. Jasa Pabrikasi, Pemeliharaan, Reparasi dan instalasi teknik K3 c. Jasa Pemeriksaan dan Pengujian Teknik d. Jasa Pemeriksaan/Pengujian dan atau pelayanan kesehatan kerja e. Jasa Audit K3 f. Jasa Pembinaan K3

(Permenaker RI, 2015;Departemen Kesehatan RI, 2006;2009 Permenkes, 2007, 2016 ; Kemenkes RI, 2016; PERDOKI, 2017; IDKI, 2019) (Barus, 2020; Kemenkes RI, 2019; Meliza, 2011; Permatasari, 2010; Yulia, 2010) (DirPNK3 & DirjenP2K2TKT RI, 2013; PERKESJA, 2016; Permatasari, 2018)

Kebakaran, BNPB,TNI-POLRI,BASARNAS, BMKG, dan lembaga yang terkait.) (Devanda, 2022b)

1. *Employee Assistance Programe (EAP)*

Masalah kesehatan mental dan kesetaraan gender di tempat kerja menjadi sorotan di Kanada seperti halnya di dunia internasional. Oleh karena itu, sudah saatnya Program Bantuan Karyawan (EMP) untuk secara sistematis mempertimbangkan jenis kelamin, gender, dan identitas yang saling bersinggungan. Empat prioritas lintas sektor muncul dari analisis literatur yang terfokus: (1) penjangkauan yang ditargetkan kepada laki-laki dan populasi prioritas lainnya, (2) pelatihan gender dan keragaman yang ditingkatkan untuk konselor EAP, (3) layanan EAP digital untuk memenuhi preferensi di luar wajah-konseling tatap muka, dan (4) peningkatan kinerja dan kualitas proses dan hasil EAP (Bartram et al., 2020), permasalahan berikutnya yaitu sulitnya menerapkan *Work-life balance* pada pekerja wanita dimana mereka berperan ganda selain enjadi wanita karier mereka juga menjadi seorang ibu (Nikhat, Rashid, Asst, & Publicationstm, 2022)

EAP abad ke-21 telah berkembang pesat sejak James Wrich (1980) beliau yang pertama kali menciptakan istilah EAP, pentingnya evaluasi di bidang EAP selalu diakui tetapi tidak selalu baik dilakukan jika dilakukan sama sekali (Onurah, Onwuka, 2021)

Beberapa hal yang memungkinkan layanan EAP tidak dapat berjalan dengan maksimal, yaitu:

- a. Keterlibatan Manajemen: Manajemen perlu memastikan adanya rantai komando yang dipahami, diresapi, dan dijalankan dari level executive hingga level terbawah. Keterlibatan yang ditunjukkan manajemen, akan membuat

karyawan di level bawahnya melihat bahwa manajemen serius dan memperhatikan karyawannya. Keterlibatan ini akan membuat pesan bahwa layanan ini penting dan mendorong karyawan untuk ikut terlibat layanan EAP ini.

- b. Kemungkinan adanya stigma dari karyawan yang mungkin akan menganggap karyawan “Sakit” jika mengunjungi layanan EAP. Selain itu, stigma yang lain yang bisa saja muncul adalah bahwa mereka akan dinilai dan akan berpengaruh kepada penilaian kinerja ataupun kelanjutan karyawanan mereka di perusahaan. Hal ini tentunya akan menimbulkan keenganan dari karyawan untuk menikmati layanan EAP. Tentu, hal ini bisa diatasi dengan adanya program sosialisasi dan promosi secara berkelanjutan sebagai edukasi dan kesadaran kepada karyawan mengenai kredibilitas, sifat kerahasiaan dari layanan, dan manfaat yang diperoleh ketika menerima layanan EAP.
- c. Kemampuan pimpinan dalam mengidentifikasi karyawanan yang bermasalah. Perlu adanya sesi bagi pimpinan level managerial (supervisor ke atas) untuk memahami kemampuan dasar dari coaching and Counselling. Kemampuan ini merupakan sebuah filter pertama yang mampu untuk mengidentifikasi karyawan yang bermasalah sebelum akhirnya dirujuk kepada layanan EAP.

2. Definisi EAP

EAP merupakan program intervensi berbasis pekerjaan yang dirancang untuk mengidentifikasi dan membantu pekerja dalam menyelesaikan masalah mereka yang dapat mempengaruhi kinerja mereka

dalam pekerjaan mereka, seperti: masalah pernikahan, keuangan atau emosi, keluarga, atau substansi (HEAL, 2010; Jacobson & Attridge, 2010; Matlhape, 2003). Bickford (2005) dan Van Wyk (2011) menyatakan bahwa EAP membantu mengintegrasikan layanan dari pemimpin kepada pekerja mereka untuk meringankan psikologis, psikososial, dan terkait pekerjaan masalah perilaku yang berdampak pada pekerjaan, kesejahteraan, dan produktivitas mereka. EAP dapat mengidentifikasi masalah kinerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan (Wachter & Yorio, 2014). EAP disediakan dengan cakupan bantuan yang luas; bersifat rahasia; dapat digunakan oleh karyawan dan keluarganya; praktis, dapat dilakukan di dalam kantor dan tidak membutuhkan banyak waktu (short-term counseling); membantu meningkatkan produktivitas. Dengan adanya usulan rancangan pengadaan EAP ini, karyawan akan dapat terbantu menyelesaikan masalah karyawanan dan masalah pribadi, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi.

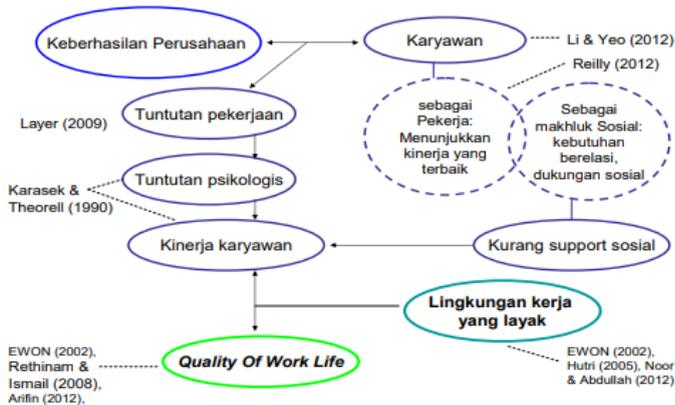
3. Rencana tahap – tahap pembuatan rancangan EAP
 - a. Identifikasi Masalah: hubungan kerja dgn rekan atau atasan, karir, atau masalah pribadi. Hal ini dilakukan untuk menentukan arah layanan (mis. Konseling, Manajemen stres, Training & Development dalam hal meningkatkan kualitas personal, dan lainnya). Tahap ini telah dilakukan melalui instrument Stres (*Occupational Stress Inventory*). Melalui pengukuran didapatkan hasil bahwa terdapat beberapa area penting yang perlu menjadi perhatian perusahaan. area-area tersebut merupakan koridor bagi perusahaan dalam menetapkan arah layanan EAP.

Area-area tersebut adalah *Role Insufficiency*, *Role Ambiguity*, *Role Boundary*, *Vocational Strain*. Empat aspek tersebut merupakan area stressor yang menempati tempat tertinggi dalam sumbangan efektifnya membentuk stress. Tiga aspek pertama merupakan area work-related problems dan Vocational Strain merupakan area mengenai sikap seseorang terhadap karyawannya (*attitude toward work*) yang berkontribusi menimbulkan stress di sebagian besar di sebagian besar sample. Selain itu, terdapat empat area personal yang menjadi kelemahan pula yaitu: *Recreation*, *Self Care*, *Social Support*, dan *Rational/Cognitive Coping*. Empat area tersebut merupakan area sumber daya personal dalam mengatasi stressor yang terjadi. Arah layanan yang bisa diterapkan berusaha mencakup dua sifat kuratif maupun preventif. Kuratif bisa berupa coaching ataupun konseling, terapi perilaku, ataupun bentuk intervensi lainnya yang diperlukan sesuai permasalahan klien/karyawan. Preventif bisa berupa pelatihan dan pengembangan, edukasi kepada karyawan, seminar mengenai penguatan-penguatan diri yang bisa dilakukan dalam meminimalkan stress dan dampaknya.

- b. Menentukan Sistem pemberian layanan (mis. Peran & tanggung jawab konselor, kode etik yang berlaku, dll). Hal ini dilakukan sebagai panduan ataupun standar pemberian layanan EAP di perusahaan. Bentuk dari tahap ini adalah memberikan garis besar hal-hal yang perlu menjadi perhatian oleh perusahaan dalam menetapkan prosedur layanan.

- c. Media Promosi EAP. Program EAP ini akan berjalan dengan lancar apabila didukung penuh oleh manajemen puncak dan dilakukan promosi program dan edukasi yang terus menerus.

Dalam pelaksanaannya, layanan EAPs dapat terdiri dari penilaian kebutuhan karyawan seperti masalah pekerjaan, rujukan untuk diagnosis dan pengobatan kesehatan mental, penggunaan narkoba atau masalah lain dan layanan konsultasi untuk manajemen puncak dan manajemen menengah (Levy Merrick, Volpe-Vartanian, Horgan, & McCann, 2007). EAPs juga memberikan pelatihan untuk mengajar middle manajemen untuk mengenali dan mungkin menyelesaikan masalah kinerja yang terkait dengan perilaku, kesehatan, atau pekerjaan (Blum, 2005; HEAL, 2010) (Nurhadi, 2020)(Devanda, 2022a).



Gambar 1. Skema permasalahan

Perusahaan sadar bahwa keberhasilan perusahaan akan sangat ditentukan oleh kualitas karyawan di dalamnya sebagai asset yang perlu dijaga dan dikelola secara terus menerus. Karyawan yang mampu bekerja secara optimal akan memiliki kualitas kinerja yang bagus dan membawanya pada kesuksesan. Kesuksesan secara pribadi di karyawan tersebut

bukan hanya berlaku bagi dirinya namun akan berdampak pula pada kesuksesan organisasi (Ng, 2005 dalam Li & Yeo, 2012). Sebagai seorang karyawan, ia perlu bertanggungjawab untuk menunjukkan kemampuan yang terbaik di karyawanan mereka (Reilly, 2012). Tuntutan untuk memiliki kinerja yang optimal ini dapat menimbulkan tuntutan psikologis pada karyawan. Tuntutan tersebut meningkatkan tekanan secara psikologis yang dapat menurunkan kemampuan karyawan untuk mengontrol kondisi serta kemampuan mereka di karyawanan (Karasek & Theorell, 1990 dalam Layer, dkk. 2009). Penurunan kontrol diri tersebut akan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan.

Layer (2009) juga mengungkap satu hal lain yang bisa menjadi penyebab menurunnya kemampuan seorang di dalam karyawannya yaitu karena kurangnya support dari lingkungan sosialnya ketika seorang karyawan mengalami tekanan di karyawanan. Sebagai seorang makhluk sosial, ia memiliki kebutuhan untuk menjalin relasi dan memiliki kehidupan sosial yang baik. Kehidupan sosial yang kurang dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis seorang karyawan (Repetti, 1997 dalam Layer, dkk. 2009). Oleh karena beban peranan yang dijalani, yaitu sebagai karyawan dan makhluk sosial, Reilly (2012) mengatakan bahwa organisasi perlu memprioritaskan perhatiannya pada dua peranan penting tersebut.

Hal ini tentu menjadi pertimbangan perusahaan untuk mengelola karyawannya agar menghasilkan kinerja yang optimal. Arifin (2012) mengatakan bahwa hal yang dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan ialah kualitas kehidupan kerjanya.

Kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life/QWL) ini memungkinkan perusahaan untuk bukan hanya

mengelola karyawan di dalam karyawanannya dan target yang ditetapkan perusahaan. Melalui QWL ini, Perusahaan dapat membantu karyawan agar mampu menemukan keseimbangan di antara karyawanan dan kehidupan pribadinya serta menemukan tujuan yang bermakna untuk keduanya (Rethinam & Ismail, 2008). Hal tersebut merupakan indikator yang baik untuk menarik perhatian dan memelihara karyawan (Noor & Abdullah (2012, dalam Kanten & Sadullah, 2012). Perusahaan dipandang mampu menyediakan lingkungan kerja yang layak melalui program kualitas kehidupan kerja yang ditawarkan.

Kualitas kehidupan kerja tersebut dapat terpenuhi, salah satunya, dengan menyediakan lingkungan dan situasi kerja yang nyaman bagi karyawan. Kondisi lingkungan karyawanan yang penuh dengan tekanan dapat menyebabkan gangguan emosional dan mengambat karyawan menunjukkan kinerjanya dengan maksimal. Hal ini membuat karyawan akan mempertimbangkan kembali karirnya di tempat ia bekerja dan berganti karyawanan ataupun tempat kerja (Hutri, 2005 dalam Li and Yeo, 2012).

Pada analisis Strategi SWOT Matriks, terdapat beberapa stretegi yang muncul dalam mengatasi permasalahan secara global yang dialami perusahaan baik itu bersifat organisasional maupun personal untuk dapat menyentuh perbaikan secara kuratif maupun prevetif. Adapun strategi-strategi yang telah dibuat adalah sebagai berikut:

- a. Adanya kebijakan perusahaan untuk mendukung aktivitas sosial diluar karyawanan.
- b. Pelatihan rutin secara berkala mengenai peningkatan hardskill ataupun softskill.

- c. Share Group karyawan setelah mendapat pelatihan
- d. Adanya EAP (Employee Assistance Program) sebagai media pendamping karyawan dalam membantu mereka ketika mereka memiliki masalah di bidang karyawanan atau pun pribadi.
- e. Adanya forum komunikasi antara perusahaan dengan keluarga (gathering)
- f. Share Group karyawan setelah mendapat pelatihan.
- g. Investment of technology.
- h. Internal resource development: dengan menitikberatkan pada pembentukan etos kerja dan profesionalisme, komunikasi dan interpersonal skills, serta sistem penilaiam kinerja dan kompetensi.
- i. Menambah sarana fisik untuk menunjang kenyamanan dalam bekerja

(Jonathan, 2018)

4. Alasan Pembentukan EAP

Terdapat banyak alasan, mengapa perusahaan perlu menyediakan jasa konseling bagi karyawannya, antara lain:

- a. Sebagai wujud tanggung jawab pemilik perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya (corporate social responsibility). Program ini menguntungkan organisasi dan masyarakat. Diperlukan pendekatan secara menyeluruh (holistik) pada karyawan, yakni secara fisik, mental, emosional, dan spiritual. Individu perlu memperoleh bantuan profesional dalam menjalani

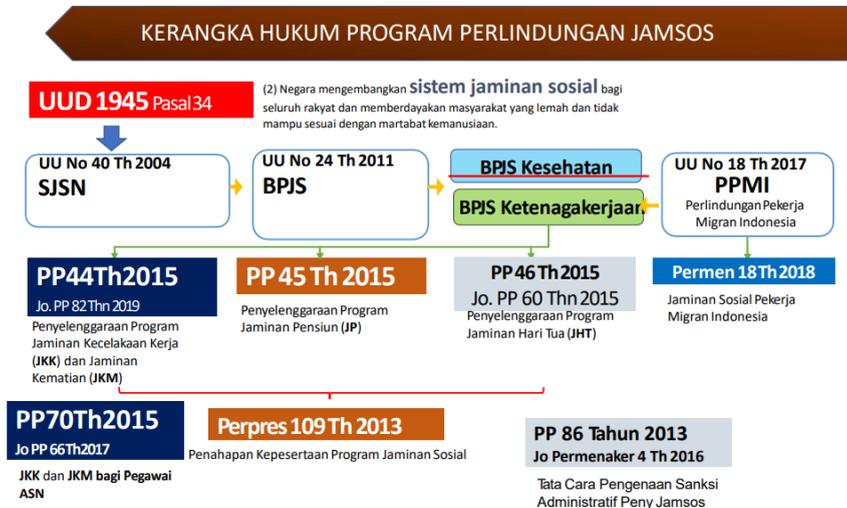
tahap-tahap perkembangan hidupnya, guna menghadapi masa transisi dan krisis.

- b. Karyawan mulai menempuh jalur hukum atas hak-haknya, dengan penekanan pada tanggung jawab perusahaan terhadap karyawannya. Maka konseling merupakan salah satu alternatif pencegahan atauantisipasi resiko.
- c. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan situasi kerja dalam organisasi. Konseling dalam hal ini bersifat preventif, dengan fungsi:
 - 1) Mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi
 - 2) Sebagai cara untuk meningkatkan kesehatan mental. Egan (1994) menghitung biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk menangani masalah psikologis dan sosial serta problem karyawan yang “mahal” nilainya. Misalnya hubungan kerja sama dalam kelompok, alkoholik, perceraian, kematian yang mempengaruhi terjadinya kesalahan kerja. Bila semua ini tidak ditangani, maka dapat dihitung besarnya kerugian yang diderita.
 - 3) Meningkatkan nilai sumber daya insani sebagai asset organisasi, dengan mengatur kekuatan-kekuatan organisasi secara konstruktif.
 - 4) Konseling/psikoterapi tidak hanya bertindak secara kuratif dalam bentuk penanganan kasus yang sudah terlanjur terjadi, namun juga memberikan penanganan secara preventif dalam bentuk pelatihan dan

pendidikan untuk mencegah sakit mental, sehingga biaya jangka panjang akan lebih murah.

- 5) Sebagai sumber perubahan organisasi. Konseling membantu membawa nilai, energi perubahan, vitalitas penerimaan, realisasi penerimaan, dan perkembangan diri menuju situasi kerja yang dinamis. Konseling mempengaruhi budaya organisasi, sehingga
- 6) Menjadi kuat dan adaptif. (Secapramana, 2002) (Azmi, Ahmad, Mustafa Kamil, & Mohd Zaki, 2022)

Jaminan Sosial



Peraturan Pelaksanaan Perlindungan JAMSOS

- PP No. 86 Tahun 2013 ttg Tatacara Pengenaan Sanksi Administratif Kpd Pemberi Kerja Selain Penyelenggara Negara dan Setiap Orang, Selain Pemberi Kerja, Pekerja dan PBI dalam Penyelenggaraan Jaminan Sosial;
- Perpres No. 109 Th 2013 ttg Penahapan Kepesertaan Program Jaminan Sosial
- Perpres No. 82 Tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan
- Peraturan Presiden No 7 Tahun 2029 tentang PAK
- Permenakertrans No. 25 Th 2008 ttg Pedoman Dx dan Penilaian Cacat akibat KK&PAK
- Permenaker No 19 Th 2015 ttg Tata Cara dan Persyaratan Pembayaran Manfaat Jaminan Hari Tua
- Permenaker No. 26 Th 2015 Ttg Tt Cr Peny Prog JKK, JKM, JHT bagi Peserta Penerima Upah
- Permenaker 29 Th 2015 ttg Tata Cara Pendaftaran Kepesertaan, Pembayaran, dan Penghentian Manfaat Jaminan Pensiun
- Permenaker No. 44 Th 2015 ttg Penyelenggaraan Program JKK dan JKM Bagi Pekerja Harian Lepas, Borongan, dan PKWT Pada Sektor Usaha Jasa Konstruksi
- Permenaker 1 Tahun 2016 ttg Tata Cara Penyelenggaraan Program JKK, JKM, dan JHT Bagi Peserta Bukan Penerima Upah
- Permenaker No 11 Th 2016 ttg Pelayanan Kesehatan dan Besaran Tarif Dalam Penyelenggaraan Program JKK
- Permenaker No 35 Th 2016 ttg Tata Cara Pemberian, Persyaratan dan Jenis Manfaat Layanan Tambahan dalam Program Jaminan Hari Tua
- Permenaker no. 4 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pengenaan dan Pencabutan Sanksi Administratif Tidak Mendapat Pelayanan Publik Tertentu Bagi Pemberi Kerja Selain Penyelenggara Negara
- Kepmenakertrans No. 609 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyelesaian Kasus KK dan PAK
- Kepmenaker No. 28 Th 2015 ttg Pengangkatan, Pemberhentian Dokter Penasehat.
- Permenaker No.10 Th 2016 Ttg Program Kembali Kerja serta Keg. Promotif dan Keg. Preventif

Kebijakan Perlindungan Ketenagakerjaan akibat Covid-19

7

1. **SE M/3/HK.04/III/2020 ttg Perlindungan Pekerja/Buruh dalam Kelangsungan Usaha dalam Rangka Pencegahan dan Penanggulangan Covid-19**
2. Surat Dirjen Binwasnaker dan K3 tentang Kesiapsiagaan dalam Menghadapi Penyebaran Covid-19 di Tempat Kerja
3. SE Menaker No. M/7/AS.02.02/VI/2020 Pedoman Persiapan Keberlangsungan Usaha dan Protokol Covid bagi Perusahaan
4. **SE Menaker No. M/8/HK.04/VI/2020 Perlindungan Pekerja/Buruh dalam Program JKK Pada Kasus PAK Karena Covid-19**
5. Kepdirjen Binwasnaker dan K3 No. 5/36/HM.01/IV/2020 Pedoman Penyusunan Perencanaan Keberlangsungan Usaha Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19.
6. Kanal pengaduan dan konsultasi perlindungan norma kerja, K3 dan Jamsostek  **Posko K3 Corona** pada website Sisnaker

Regulasi terkait:

- KMK No. HK.01.07/MENKES/104/2020 ttg Penetapan Infeksi Novel Coronavirus Sebagai Penyakit Yang Dapat Menimbulkan Wabah dan Upaya Penanggulangannya.
- **KMK No. HK.01.07-MENKES-327-2020 ttg Penetapan COVID-19 Akibat Kerja Sebagai Penyakit Akibat Kerja Yang Spesifik Pekerjaan Tertentu**
- KMK No. HK.01.07-MENKES-328-2020 ttg Panduan Pencegahan Pengendalian COVID-19 di Perkantoran dan Industri.

Ruang Lingkup Perlindungan Tenaga Kerja (UU 21 Th 2003/Ratifikasi ILO C81 Tentang Pengawasan Ketenagakerjaan pada Industri dan Perdagangan), meliputi:

1. Kondisi kerja
2. Waktu kerja dan waktu istirahat
3. Pengupahan

4. Keselamatan Kerja
5. Kesehatan Kerja
6. Kesejahteraan
7. Tenaga kerja anak, perempuan dan pekerja muda
8. Jaminan Sosial
9. Masalah2 lain terkait ketenagakerjaan

Mengapa Program JAMSOSTEK Penting? Karena Setiap orang bekerja wajib dilindungi dengan program JKN melalui BPJS Kesehatan, dan Program JKK, JKM, JHT & JP melalui BPJS Ketenagakerjaan. Pencegahan merupakan prioritas, tetapi tidak semua risiko dapat dicegah: sakit, kecelakaan, PAK, meninggal, PHK, dirumahkan, hari tua, pensiun. Meringankan beban & melanjutkan terputusnya penghasilan akibat risiko sosial yang terjadi agar tetap dapat hidup layak (saat bekerja dan pasca bekerja) Program JAMSOSTEK mendukung terwujudnya “Indonesia Sejahtera dan Maju”

Tujuan dan Manfaat Jaminan Sosial (UU No 40 Tahun 2004 tentang SJSN)

Tujuan:

1. Memberikan jaminan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup layak bagi setiap peserta dan anggota keluarganya.
2. Memberi kepastian perlindungan, bila terjadi hal-hal yg mengakibatkan hilang atau berkurangnya pendapatan karena sakit, kecelakaan, kehilangan pekerjaan, memasuki usia lanjut/pensiun.

Manfaat:

1. Mewujudkan hubungan industrial harmonis
2. Mendukung ketenangan bekerja dan keberlangsungan usaha

3. Pemenuhan hak dasar pekerja dan hak asasi manusia
4. Mendukung motivasi dan produktivitas kerja,
5. Hidup layak dan sejahtera saat bekerja dan pasca bekerja



Kepesertaan program JAMSOS adalah wajib:

"Bagi seluruh pekerja di wilayah NKRI, termasuk orang asing yang telah bekerja paling singkat enam bulan di Indonesia"

Kepesertaan program JAMSOSTEK

1. Setiap pemberi kerja wajib mendaftarkan dirinya dan pekerjanya sebagai peserta program JAMSOSTEK kepada BPJS dengan membayar iuran.
2. Pekerja yang tidak memiliki pemberi kerja dapat mendaftarkan dirinya sendiri sebagai peserta BPJS (sebagai peserta mandiri)

PROGRAM JAMINAN SOSIAL

Program Jaminan Sosial meliputi:

- 1 | Jaminan Kesehatan (JKN)
- 2 | Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK),
- 3 | Jaminan Hari Tua (JHT),
- 4 | Jaminan Pensiun (JP), dan
- 5 | Jaminan Kematian (JKm)



(UU SJSN dan UU BPJS)

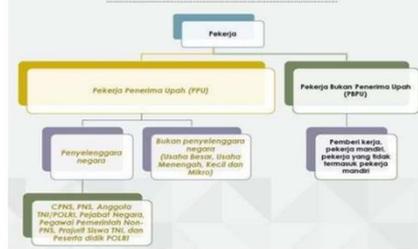
Keterangan:

No 1 ● diselenggarakan melalui program JKN-BPJS Kesehatan
No. 2 s.d 5 ● diselenggarakan melalui program BPJS Ketenagakerjaan

JAMINAN KESEHATAN



KEPESERTAAN PROGRAM JAMINAN SOSIAL KETENAGAKERJAAN



KEPESERTAAN



Kepesertaan Program Jaminan Sosial Pekerja lainnya, Pasal 28:

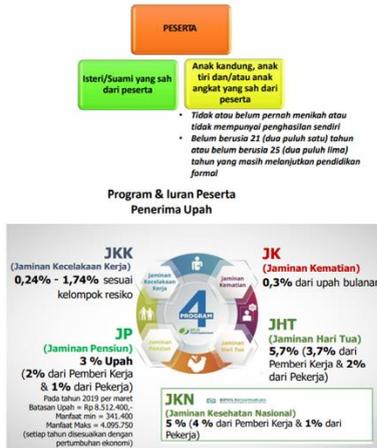
1. Pekerja magang, siswa kerja praktek, tenaga honorer, atau narapidana yang dipekerjakan pada pemberi kerja selain penyelenggara negara dalam proses asimilasi, apabila mengalami KK/PAK, dianggap sebagai pekerja dan berhak memperoleh manfaat JKK
2. Upah yang menjadi dasar perhitungan adalah besarnya upa/bulan terendah pada pekerja yang melakukan pekerjaan yang sama.
3. Calon Pekerja Migran Indonesia (PMI) dan PMI wajib terdaftar dalam kepesertaan Program JKK dan JKM pada BPJS Ketenagakerjaan, dan Program JHT secara sukarela.

Iuran

1. Bagi peserta Penerima Bantuan Iuran (PBI) Jaminan Kesehatan iuran dibayar oleh Pemerintah.
2. Iuran bagi Peserta Pekerja Penerima Upah yang bekerja pada Lembaga Pemerintahan terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, anggota TNI, anggota Polri,

pejabat negara, dan pegawai pemerintah non pegawai negeri sebesar 5% (lima persen) dari Gaji atau Upah per bulan dengan ketentuan: 4% (empat persen) dibayar oleh pemberi kerja dan 1% (satu persen) dibayar oleh peserta.

Anggota Keluarga Peserta Pekerja Penerima Upah (PPU)
Anggota keluarga yang dijamin sebanyak banyaknya 5 (lima) orang



- Iuran bagi Peserta Pekerja Penerima Upah yang bekerja di BUMN, BUMD dan Swasta sebesar 5% (lima persen) dari Gaji atau Upah per bulan dengan ketentuan: 4% (empat persen) dibayar oleh Pemberi Kerja dan 1% (satu persen) dibayar oleh Peserta.
- Iuran untuk keluarga tambahan Pekerja Penerima Upah yang terdiri dari anak ke 4 dan seterusnya, ayah, ibu dan mertua, besaran iuran sebesar sebesar 1% (satu persen) dari dari gaji atau upah per orang per bulan, dibayar oleh pekerja penerima upah.
- Iuran bagi kerabat lain dari pekerja penerima upah (seperti saudara kandung/ipar, asisten rumah tangga, dll); peserta pekerja bukan penerima upah serta iuran peserta bukan pekerja adalah sebesar:

- a. Sebesar Rp. 42.000, - (empat puluh dua ribu rupiah) per orang per bulan dengan manfaat pelayanan di ruang perawatan Kelas III.
 - b. Khusus untuk kelas III, bulan Juli - Desember 2020, peserta membayar iuran sebesar Rp. 25.500, -. Sisanya sebesar Rp 16.500,- akan dibayar oleh pemerintah sebagai bantuan iuran.
 - c. Per 1 Januari 2021, iuran peserta kelas III yaitu sebesar Rp 35.000,-, sementara pemerintah tetap memberikan bantuan iuran sebesar Rp 7.000,-.
 - d. Sebesar Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah) per orang per bulan dengan manfaat pelayanan di ruang perawatan Kelas II.
 - e. Sebesar Rp. 150.000,- (seratus lima puluh ribu rupiah) per orang per bulan dengan manfaat pelayanan di ruang perawatan Kelas I.
6. Iuran Jaminan Kesehatan bagi Veteran, Perintis Kemerdekaan, dan janda, duda, atau anak yatim piatu dari Veteran atau Perintis Kemerdekaan, iurannya ditetapkan sebesar 5% (lima persen) dari 45% (empat puluh lima persen) gaji pokok Pegawai Negeri Sipil golongan ruang III/a dengan masa kerja 14 (empat belas) tahun per bulan, dibayar oleh Pemerintah.
 7. Pembayaran iuran paling lambat tanggal 10 (sepuluh) setiap bulan.

Perhitungan Iuran Jaminan Sosial

Persentase Iuran BPJS Kesehatan

BPJS Kesehatan	
Perusahaan	Karyawan
Rate	4,00%
Yang membayar	Perusahaan Karyawan
Minimum	UMR/UMK UMR/UMK
Maksimum	12.000.000 12.000.000

Tingkat Risiko Jaminan Kecelakaan Kerja

Tingkat Risiko	Tingkat Dasar Perhitungan
Tingkat Risiko sangat rendah	0,36 %
Tingkat Risiko rendah	0,36 %
Tingkat Risiko sedang	0,36 %
Tingkat Risiko tinggi	0,37 %
Tingkat Risiko sangat tinggi	11,24 %

Persentase Iuran BPJS Ketenagakerjaan

BPJS Ketenagakerjaan	
Perusahaan	Karyawan
Rate	3,70%
Yang Membayar	Perusahaan Karyawan
Minimum	UMR/UMK UMR/UMK
Maksimum	Tidak Dibayar Tidak Dibayar

Contoh Perhitungan Iuran Jaminan Sosial

Persentase Iuran BPJS Kesehatan

No	Nama Karyawan	Gaji Pokok	Layanan Jaminan	Dasar Perhitungan	BPJS Kesehatan
1	Karyawan A	3.505.750	154.000	3.549.750	148.391
2	Karyawan B	11.000.000	3.500.000	17.000.000	480.000

Contoh Perhitungan Iuran Jaminan Sosial

Persentase Iuran BPJS Ketenagakerjaan

No	Nama Karyawan	Gaji Pokok	Layanan Jaminan	Dasar Perhitungan	BPJS Ketenagakerjaan
1	Karyawan A	3.505.750	154.000	3.549.750	129.311
2	Karyawan B	11.000.000	3.500.000	17.000.000	630.000

Perhitungan Iuran BPJS Kesehatan Karyawan A

Komponen	Nilai (Rp)	Keterangan
Gaji Pokok	3.505.750	A
Tunjangan Jabatan	150.000	B
Dasar Perhitungan	3.655.750	C=A+B, maksimal 12.000.000
BPJS Perusahaan	140.230	3,505,750 x 4%
BPJS Karyawan	35.080	3,505,750 x 1%

Perhitungan Iuran BPJS Kesehatan Karyawan B

Komponen	Nilai (Rp)	Keterangan
Gaji Pokok	11.000.000	A
Tunjangan Jabatan	3.500.000	B
Dasar Perhitungan	12.000.000	C=A+B, maksimal 12.000.000
BPJS Perusahaan	480.000	12.000.000 x 4%
BPJS Karyawan	120.000	12.000.000 x 1%

Perhitungan Iuran BPJS Ketenagakerjaan Karyawan A

Komponen	Nilai (Rp)	Keterangan
Gaji Pokok	3.505.750	A
Tunjangan Jabatan	150.000	B
Dasar Perhitungan	3.655.750	C=A+B
BPJS Perusahaan	129.311	3,549,750 x 3,7%
BPJS Karyawan	35.080	3,549,750 x 1%
Jumlah	164.391	
BPJS Perusahaan	129.311	(Maksimal 630.000 x 3,7%)
BPJS Karyawan	35.080	(Maksimal 350.000 x 1%)

Perhitungan Iuran BPJS Ketenagakerjaan Karyawan B

Komponen	Nilai (Rp)	Keterangan
Gaji Pokok	11.000.000	A
Tunjangan Jabatan	3.500.000	B
Dasar Perhitungan	12.000.000	C=A+B
BPJS Perusahaan	450.000	3,750,000 x 3,7%
BPJS Karyawan	120.000	3,750,000 x 3,2%
Jumlah	570.000	
BPJS Perusahaan	450.000	(Maksimal 630.000 x 3,7%)
BPJS Karyawan	120.000	(Maksimal 350.000 x 1%)

(BNSP, 2022b, 2022a, 2022c)

Green Human Resources Management (GHRM)

Permasalahan lingkungan hidup terus meningkat mulai dari polusi, perubahan iklim, hingga penipisan sumber daya alam, dimana masalah tersebut tidak dapat dipandang sebelah mata. Di Indonesia sendiri, masalah lingkungan hidup dari tahun-ketahun masih menjadi salah satu masalah utama yang harus dihadapi. Melalui data yang ditunjukkan oleh Environmental Performance Index (2020), Indonesia masih berada di posisi 116 dari 180 negara dengan nilai indeks 37.2, dimana Indonesia masih terlampaui jauh dari negara tetangga yaitu Singapura dan Malaysia yang berada di posisi 39 dan 68. Melihat keterpurukan masalah lingkungan hidup ini menyebabkan meningkatnya kesadaran masyarakat akan kepedulian lingkungan. Salah satu bukti dari peningkatan kesadaran lingkungan ini adalah dengan banyaknya penggunaan konsep go green atau ramah lingkungan (Sugiarto & Suharti, 2017).

Adanya kesadaran akan lingkungan hidup juga memicu banyak perusahaan untuk menggunakan konsep ramah lingkungan sebagai salah satu kebijakan manajemen perusahaannya (Sugiarto & Suharti, 2017). Hal ini

dibuktikan oleh penelitian Nurjahjadi (2014) yang menunjukkan bahwa sudah banyak perusahaan yang menerapkan sebagian prinsip manajemennya dengan konsep ramah lingkungan karena kepedulian serta rasa tanggung jawab perusahaan dalam menjaga keberlangsungan hidup lingkungan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam menerapkan konsep ramah lingkungan adalah melalui manajemen sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan (Rani & Mishra, 2014). Penerapan konsep dalam sumber daya manusia yang ramah lingkungan ini dikenal dengan istilah *Green Human Resource Management* (GHRM).

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan hal yang penting saat ini karena menjadi salah satu bentuk usaha perusahaan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan dengan mengimplementasikan konsep ramah lingkungan dalam penerapan sistem manajemen sumber daya manusianya (Firdaus Abdull Razab et al., 2015). Yusoff (2019) mengatakan bahwa untuk mencapai keberlanjutan ekologis, penting bagi GHRM untuk dapat mempengaruhi perilaku ramah lingkungan karyawan.

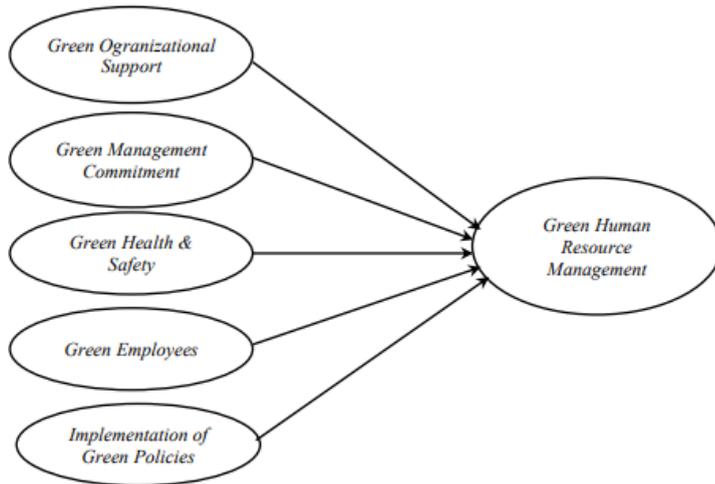
Teori ini didukung dengan teori identitas sosial yang memberikan landasan bahwa untuk proses psikologis karyawan dalam upaya ramah lingkungan yang dilakukan perusahaan, komitmen perusahaan terhadap GHRM yang digunakan sebagai mediator untuk mencapai budaya organisasi yang ramah lingkungan dan berkelanjutan. Komitmen terhadap GHRM ini dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya adalah melalui kegiatan berbasis teknologi seperti telekonferensi, mobile sharing, wawancara yang dilakukan secara virtual, pembagian jam kerja yang efektif dan efisien serta penggunaan ruang dan

peralatan kantor yang hemat energi dan ramah lingkungan (Sugiarto & Suharti, 2017). Renwick et al. (2008) melalui penelitiannya mengidentifikasi dimensi dari GHRM

yaitu recruitment, performance management & appraisal, training & development, employment relations, pay & reward dan exit. Penelitian ini berupa penelitian analisis yang didasari dengan literatur aspek sumber daya manusia dalam manajemen lingkungan selama 20 tahun terakhir. Sementara melalui penelitian yang dilakukan oleh Cherian & Jacob (2012) mengidentifikasi bahwa GHRM terdiri atas empat dimensi yaitu rewards & compensations, recruitment, training & development, dan employee empowerment.

Shah (2019) mengembangkan konsep pengukuran GHRM melalui penelitiannya melalui database Science Direct and Emerald selama 10 tahun terakhir. dengan menggunakan perbandingan dari beberapa penelitian sebelumnya. Dalam penelitiannya Shah menggunakan tujuh dimensi dalam mengukur GHRM yaitu *green job analysis & design*, *green recruitment & selection*, *green training & development*, *green performance management*, *green compensation management*, *green health & safety*, dan *green labor relations & employee involvement*. Penelitian dilakukan menggunakan metode Exploratory Factor Analysis dan Confirmatory Factor Analysis dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan ke 378 responden perusahaan dari 10 industri yang berbeda. Walaupun dimensi serupa terus digunakan, hasil dari penelitian yang dilakukan sebelumnya masih belum menunjukkan implementasi GHRM yang efektif dalam suatu industri. Terlebih lagi bagi perusahaan startup yang baru berkembang pada tahun 2000an (Syauqi, 2016). Berdasarkan kesenjangan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dimensi

pengukuran GHRM yang paling tepat digunakan untuk perusahaan startup di Indonesia dan meninjau sejauh mana perusahaan startup di Indonesia menerapkan sistem GHRM.



Sumber : Diolah Penulis

Gambar 1. Model *Green Human Resource Management* pada Perusahaan Startup

(Irwan & Anindita, 2022)

Hasil penelitian setuju dengan seluruh dimensi yang diperkenalkan Renwick et al. (2008), Cherian & Jacob (2012), dan Shah (2019) bahwa performance management & appraisal, exit, rewards & compensation, employee empowerment, green job analysis & design, green recruitment & selection, green training & development, green health & safety, serta green labor relation & involvement merupakan dimensi pembentuk green human resource management. Pada perusahaan startup di Indonesia, dimensi-dimensi tersebut dibentuk menjadi dimensi baru berdasarkan data yang merupakan opini karyawan pada perusahaan startup di Indonesia atas kebijakan green human resource management pada perusahaannya.

Dimensi-dimensi baru tersebut terdiri atas:

1. Faktor 1, dibentuk oleh dimensi dari Cherian & Jacob (2012) yaitu rewards & compensation dan employee empowerment, serta dimensi dari Shah (2019) yaitu green job analysis & design, green training & development, dan green labor relation & involvement sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi ini merupakan dimensi green organizational support. Dimensi ini merupakan bagaimana dukungan organisasi terhadap pengelolaan lingkungan yang dapat ditunjukkan dengan kontribusi perusahaan melalui dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar dapat memiliki kinerja lingkungan yang baik. Dukungan ini dapat berbentuk turut berpartisipasi para petinggi jabatan pada kebijakan ramah lingkungan, adanya pelatihan dan pengembangan mengenai pengelolaan lingkungan, bentuk penghargaan atas kinerja lingkungan yang dilakukan karyawan, serta fasilitas yang menunjang konsep ramah lingkungan bagi karyawan.
2. Faktor 2 secara keseluruhan dibentuk oleh dimensi dari Renwick et al. (2008) yaitu performance management appraisal dan exit, serta dimensi dari Shah (2019) yaitu green recruitment & selection dan green labor relation & involvement sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi ini merupakan dimensi green management commitment. Dimensi ini menunjukkan bagaimana komitmen perusahaan dalam menjalankan konsep ramah lingkungan. Komitmen perusahaan tersebut dapat ditunjukkan melalui adanya penilaian serta evaluasi terkait kinerja ramah lingkungan yang dilakukan oleh karyawan. Selain itu, komitmen manajemen dapat ditunjukkan sejak awal dengan memperkenalkan konsep ramah lingkungan melalui proses rekrutmen dan seleksi

calon karyawan sehingga mereka dapat mengetahui bahwa perusahaan memiliki kebijakan ramah lingkungan yang nantinya harus dijalankan oleh calon karyawan saat diterima menjadi karyawan perusahaan. Untuk menunjukkan komitmen terhadap konsep ramah lingkungan yang tinggi oleh perusahaan juga dapat dilakukan dengan diadakannya bentuk pengaduan terhadap masalah lingkungan di perusahaan serta peninjauan terhadap masalah lingkungan yang salah satunya dapat dilakukan melalui exit interview dimana dalam kegiatannya terdapat pertanyaan yang memastikan apakah karyawan keluar karena ketidaksetujuan dengan kebijakan ramah lingkungan di perusahaan.

3. Faktor 3 secara keseluruhan dibentuk oleh dimensi dari Shah (2019) yaitu green health & safety sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi ini merupakan dimensi green health & safety. Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan melakukan segala kegiatan untuk menjaga kesehatan dan keselamatan kerja karyawannya, seperti dengan adanya fasilitas ramah lingkungan. Padatnya kesibukan karyawan dapat membuat karyawan tidak sadar akan kesehatan dan keselamatannya sendiri, untuk itu perusahaan harus dapat menunjang kesehatan dan keselamatan karyawannya, setidaknya melalui fasilitas yang disediakan perusahaan.
4. Faktor 4 secara keseluruhan dibentuk oleh dimensi dari Cherian & Jacob (2012) yaitu rewards & compensation dan Shah (2019) green job analysis & design maka dapat disimpulkan bahwa dimensi ini merupakan dimensi green employees. Salah satu bentuk kerja karyawan dalam perusahaan adalah dengan menggunakan kerja tim. Dengan adanya insentif yang tinggi, maka akan semakin memacu

kinerja tim tersebut, salah satunya adalah dalam bentuk kinerja ramah lingkungan.

5. Faktor 5 secara keseluruhan dibentuk oleh dimensi dari Renwick et al. (2008) yaitu performance management appraisal sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi ini merupakan dimensi implementation of green policies. Dimensi ini menunjukkan sejauh mana karyawan turut berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pengelolaan lingkungan. Karena untuk mencapai keberlanjutan kebijakan tersebut, penting bagi GHRM untuk dapat mempengaruhi perilaku ramah lingkungan karyawan, dimana hal ini ditunjukkan dengan pelaksanaan kebijakan lingkungan yang dilakukan karyawan itu sendiri Model Pengukuran Green Human Resource Management pada Perusahaan Startup di Indonesia, pada generasi milenial dan gen Z (Irwan & Anindita, 2022).

Daftar Pustaka

- Azmi, R., Ahmad, S. N. S., Mustafa Kamil, B. A., & Mohd Zaki, N. S. A. (2022). the Implementation of Employee Assistance Program in Malaysia, the United Kingdom and Australia in Dealing With Mental Health Issues At Workplace: an Overview. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 5(17), 49–57. <https://doi.org/10.35631/ijemp.517004>
- Bartram, M., Atanackovic, J., Runnels, V., Bourgeault, I. L., Fournier, C., Kovacina, N., ... Renaud, A. (2020). Applying gender-based analysis plus to Employee Assistance Programs: A Canadian perspective. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(2), 80–99. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1726773>
- Barus, C. V. br. (2020). *Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Dalam Keperawatan*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/xw6nz>
- BNPB. (2010). *PERATURAN KEPALA BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN BENCANA NOMOR 14 TAHUN 2010 TENTANG PEDOMAN PEMBENTUKAN POS KOMANDO TANGGAP DARURAT BENCANA*.
- BNPB. (2016). *Peraturan Kepala BNPB No 3 Tahun 2016 tentang Sistem Komando Penanggulangan Darurat BencanBadan Nasional Penanggulangan Bencana. (2016). Perka BNPB No 3 Tahun 2016 tentang Sistem Komando Penanggulangan Darurat Bencana. 1–29.a*.
- BNSP. (2022a). *Human Capital Staff*.
- BNSP. (2022b). *Jaminan Sosial*.
- BNSP. (2022c). *Jaminan Sosial*.
- De Cieri, H., & Lazarova, M. (2021). “Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100790. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100790>
- Departemen Kesehatan RI. (2006). *Pos Upaya Kesehatan Kerja*. Jakarta.
-

- Departemen Kesehatan RI. (2009). *Pedoman Klinik Perusahaan 2009.pdf*.
- Devanda. (2022a). KESEHATAN REPRODUKSI DAN KESEHATAN WANITA. In *Yayasan Penerbit Muhammad Zaini Anggota IKAPI (026/DIA/2021)*.
- Devanda, F. A. (2022b). KESEHATAN MASYARAKAT DAN LINGKUNGAN. In *Media Sains Indonesia*. Retrieved from www.medsan.co.id
- Direktorat Kesehatan Kerja dan Olahraga, & Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat. (2019). *Konsensus Tatalaksana Penyakit Akibat Kerja*.
- DirPNK3 & DirjenP2K2TKT RI. (2013). *PANDUN PELAKSANAAN P3K DI TEMPT KERJA*.
- Fajrul, F. (2020). *Sistem Manajemen K3 Bhased o PP No. 50 Tahun 2012*. Retrieved from <http://dewihardiningtyas.lecture.ub.ac.id/files/2012/09/P5-K3-OHSAS.pdf>
- HOU, Y., Khokhar, M., Khan, M., Islam, T., & Haider, I. (2021). Put Safety First: Exploring the Role of Health and Safety Practices in Improving the Performance of SMEs. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211032173>
- ILO. (1998). *TECHNICAL AND ETHICAL GUIDELINES FOR WORKERS' HEALTH SURVEILLANCE*.
- ILO. (2021). *Occupational Safety and Health Profile*.
- ILO, & WHO. (2003). Thirteenth Session of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. *Report of the Committee*, (JCOH/XIII/D.4), 20. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_110478.pdf
- International Labour Office. (2018). International Newsletter: on Occupational Health and Safety. *Internations Newsletter on Occupational Health and Safety*, (3), 31.

- Irwan, A. G. E., & Anindita, R. (2022). Model Pengukuran Green Human Resource Management pada Perusahaan Startup di Indonesia. *Literatus*, 4(1), 346–356. <https://doi.org/10.37010/lit.v4i1.795>
- JDIH Kemenaker RI. (2021). *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 50 TAHUN 2012 TENTANG PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA*. Retrieved from <https://jdih.kemnaker.go.id/katalog-58-Peraturan-Pemerintah.html>
- Jonathan. (2018). Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.7 No.2. *Calyptra*, 2(2), 1–12.
- Karanikas, N., Popovich, A., Steele, S., Horswill, N., Laddrak, V., & Roberts, T. (2020). Symbiotic types of systems thinking with systematic management in occupational health = safety. *Safety Science*, 128(February), 104752. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104752>
- KEMENAKER. (2021). *Permenaker RI No. 6 tahun 2021 Tentang Penetapan Standar Kegiatan Usaha Dan/Atau Produk Pada Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Resiko Sektor Ketenaga Kerjaan*.
- Kemenaker RI. (2015). *Permenaker No.12 Tahun 2015 Tentang Kesehatan dan Keselamatan Kerja Listrik Di Tempat Kerja*.
- Kemenaker RI. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2019 Tentang Kesehatan Kerja*. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/>
- Kemenkes. (2016a). *PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 48 TAHUN 2016 TENTANG STANDAR KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA PERKANTORAN*.
- Kemenkes, R. (2007). *KEPMENKES RI No. 432/MENKES/SK/IV/2007 Tentang Pedoman Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di Rumah Sakit*. <https://doi.org/10.1109/ISTEL.2010.5734154>

- Kemenkes, R. (2016b). PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 66 TAHUN 2016 TENTANG KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA RUMAH SAKIT.
- Kemenkes RI. (2014). *PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 9 TAHUN 2014 TENTANG KLINIK*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.biochi.2015.03.025%0A>
<http://dx.doi.org/10.1038/nature10402%0A>
<http://dx.doi.org/10.1038/nature21059%0A>
<http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127%0A>
<http://dx.doi.org/10.1038/nrmicro2577%0A>
<http://>
- Kemenkes RI. (2016). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2016 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Penyakit Akibat Kerja. *Menteri Kesehatan*, 1–35.
- Kemenkes RI. (2019). *PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 26 TAHUN 2019 TENTANG PERATURAN PELAKSANAAN UNDANG-UNDANG NOMOR 38 TAHUN 2014 TENTANG KEPERAWATAN*.
- Kementerian Kesehatan RI. (2016). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2015 Tentang Pos Upaya Kesehatan Kerja Terintegrasi. *Kementerian Kesehatan Republik Indonesia*, (78). Retrieved from <https://persi.or.id/wp-content/uploads/2020/11/pmk1002015.pdf>
- Kementrian Pekerjaan Umum. (2014). *Pedoman Pelaksanaan Tanggap Darurat Bencana Alam yang Berdampak pada Jalan dan Jembatan*. (02).
- Meliza, S. (2011). *Konsep Dasar Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dalam Asuhan Keperawatan*. 1–11.
- Nikhat, R., Rashid, M., Asst, F., & Publicationstm, T. (2022). *Innovations and Sustainable Growth in Business Management-Opportunities and Challenges*. Retrieved from www.taureanpublications.com

- Nurhadi, D. (2020). How to Implement Employee Assistance Programs in Higher Education: A Literature Review. *Teknologi Dan Kejuruan: Jurnal Teknologi, Kejuruan ...*, 43(2), 106–118. Retrieved from <http://journal2.um.ac.id/index.php/teknologi-kejuruan/article/view/17059%0Ahttp://journal2.um.ac.id/index.php/teknologi-kejuruan/article/download/17059/6608>
- Onurah, Onwuka, N. (2021). Management of Work Hazard in Organization: a Study of Nigerian Breweries, Plc, Enugu. *International Journal of Research in Management*, 4(10). <https://doi.org/10.26808/rs.rm.i10v4.01>
- PERDOKI. (2017). Peraturan Perundangan Terkait Upaya Kesehatan Kerja. *Perhimpunan Dokter Kesehatan Kerja Indonesia (IDKI)*, (69).
- PERHIMPUNAN DOKTER KESEHATAN KERJA INDONESIA (IDKI). (2019). *Pemeriksaan Kesehatan Tenaga Kerja*.
- PERKESJA. (2016). Pengurus Pusat Himpunan Perawat Kesehatan Kerja Indonesia (Perkesja) Resmi dilantik. Retrieved from Kementerian Kesehatan Republik Indonesia website: <https://kesmas.kemkes.go.id/konten/133/0/012010-pengurus-pusat-himpunan-perawat-kesehatan-kerja-indonesia-perkesja-resmi-dilantik>
- Permatasari, H. (2010). Tinjauan Teori Keperawatan Kesehatan Kerja. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 13(2), 112–118. <https://doi.org/10.7454/jki.v13i2.240>
- Permatasari, H. (2018). *Modul Keperawatan Kesehatan Kerja Untuk Perawat*. PENELITIAN RISET DOKTOR FIK UI.
- Permenaker. (1992). *Per-02/men/1992*. 1–7.
- PERMENAKER. (1998). *Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Peraturan Menteri Tenaga Kerja No.03 Tahun 1998*. 03(Men), 33–73.

- Permenaker No. 4 Tahun 1987. (1987). Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor Per.04/MEN/1987 Tentang Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja Serta Tata Cara Penunjukan Ahli Keselamatan Kerja. *Permenaker 4 Tahun 1987*, 1–7. Retrieved from https://toolsfortransformation.net/wp-content/uploads/2017/05/Per-04_MEN_1987-Tentang-P2K3-serta-Tata-Cara-Penunjukan-Ahli-Keselamatan-dan-Kesehatan-Kerja.pdf
- PERPRES. (2014). *PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 34 TAHUN 2014 TENTANG PENGESAHAN CONVENTION CONCERNING THE PROMOTIONAL FRAMEWORK FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH/CONVENTION 187, 2006 (KONVENSI MENGENAI KERANGKA KERJA PENINGKATAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KE.*
- Presiden RI. (2008). *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 21 TAHUN 2008 TENTANG PENYELENGGARAAN PENANGGULANGAN BENCANA.* Retrieved from https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/MT_Globalization_Report_2018.pdf
http://eprints.lse.ac.uk/43447/1/India_globalisation%2C_society_and_inequalities%28%29.pdf
<https://www.quora.com/What-is-the>
- Ramos, D., Afonso, P., & Rodrigues, M. A. (2020). Integrated management systems as a key facilitator of occupational health and safety risk management: A case study in a medium sized waste management firm. *Journal of Cleaner Production*, 262. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121346>
- REP-MEQR. (2019). *Pnaduan Kesiapsiagaan dan Penanganan Tanggap Darurat.*
- Secapramana, L. V. H. (2002). Program Pendampingan Karyawan (Employee Assistance Programme) : Salah Satu Alternatif Untuk Membantu Pengembangan

-
- Kompetensi Individu Dan Organisasi. *Asosiasi Psikologi Industri Dan Organisasi (APIO)*, 2–3.
- Setyawan Febri, Setijanto Ventje, Z. R. (2020). *Hiperkes & keselamatan kerja bagi dokter perusahaan*.
- Soemarmo, D. S. (2006). *Implikasi UU Praktek Kedokteran dalam praktek pelayanan kesehatan kerja **. 1–6.
- Thahomina, A. S. (2021). Impacts of COVID-19 on Health and Safety of Workforce in Construction Industry. *International Conference on Transportation and Development 2021*, 418–430.
- UUD. (1945). *UNDANG-UNDANG DASAR NEGARA REPUBLIK INDONESIA 1945*. 105(3), 129–133. Retrieved from <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BDsuQOHoCi4J:https://media.neliti.com/media/publications/9138-ID-perlindungan-hukum-terhadap-anak-dari-konten-berbahaya-dalam-media-cetak-dan-ele.pdf+&cd=3&hl=id&ct=clnk&gl=id>
- WHO. (2005). International Health Regulations (2005). *Lancet*, 366(9493), 1249–1251. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(05\)67508-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)67508-3)
- Yulia, S. (2010). *Pengaruh Pelatihan Keselamatan Pasien terhadap Pemahaman Perawat Pelaksana Mengenai Penerapan Keselamatan Pasien Di RS Tugu Ibu Depok*. 1–150.

Profil Penulis



Ns. Devanda Faiqh Albyn, S.Kep., CHCS., C.NPS., C.Sk.

Penulis lahir di Pematang, 28 Maret 1994 Saat ini penulis bekerja sebagai Occupational Health Nurse (OHN) sekaligus HSE Officer K3 Perkantoran divisi Sumberdaya Manusia dalam Sub Divisi Management dan data SDM di salah satu perusahaan BUMN yaitu Holding PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Jakarta Selatan. Penulis menempuh pendidikan S1 Keperawatan dan Profesi Ners di STIKES Banyuwangi dan saat ini sedang menempuh Magister Keperawatan di Universitas Brawijaya, Pengalaman Kerja penulis mulai dari tenaga pendidik PMI dan Paramedic event saat menduduki bangku kuliah, haingga di klinik, Rumah Sakit dan Perusahaan. Penulis memiliki beberapa sertifikasi BNSP tentunya sertifikasi Human Capital Staff, Penulis dan Editor Profesional (Penulisan Buku Nonfiksi) - LSP PEP, dan Ahli K3 Umum, Beberapa sertifikasi yang relevan dibidang beliau seperti HIPERKES dan Kesehatan Kerja bagi P2K3, Industrial Relation, Vakinator dan lain-lain. Penulis juga aktif dalam penerbitan jurnal serta penulisan Book Chapter. Dan penulis juga aktif menjadi narasumber di beberapa kegiatan pelatihan HIPERKES dan menjadi narasumber di acara Bedah Buku yang di selenggarakan oleh Penerbit Media Sains Indonesia. Dalam buku ini penulis menjelaskan betapa pentingnya aspek Health and Safety yang diterapkan oleh HCM di perusahaan, karena tolok ukur keberhasilan sebuah organisasi perusahaan adalah kesejahteraan para pekerja sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan/target yang ingin dicapai. Tidak lupa penulis juga membutuhkan kritik dan saran guna memperbaiki di karya tulisan dan lebih banyak memberikan manfaat bagi para pembaca baik dari kalangan, mahasiswa, praktisi maupun akademisi.

Email Penulis : dfaiqhalbyn@gmail.com

Linkedin : <https://www.linkedin.com/in/devanda-faiqh-albyn-652029226/>

KEPEMIMPINAN

Paringsih, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Sukabumi

Pendahuluan

Perusahaan adalah salah satu wujud sebuah organisasi yang melaksanakan kegiatan fungsi manajemen misalnya melakukan POAC, *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Organisasi ini akan mencari dengan merekrut sumber daya manusia yang mempunyai kualitas baik dan yang mampu mengembangkan diri menjadi individu atau sosok yang mempunyai kompetensi guna mendukung kinerja organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan seseorang pemimpin yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. seorang pemimpin yang dapat dan mampu memberikan job atau pekerjaan dengan yang sesuai bagi bawahannya serta mengarahkan orang yang dipimpinya agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Mutu kepemimpinan sebuah organisasi akan mempengaruhi keberhasilan organisasinya karena mutu atau kualitas kepemimpinannya mempunyai peranan yang sangat besar dalam menyelenggarakan kegiatannya agar berhasil tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Semua organisasi membutuhkan sosok pemimpin yang mempunyai keahlian dan kemampuan yang baik misalnya mampu mengarahkan dan menguraikan tugas tugas para bawahannya, memotivasi bahkan mampu menjadi penghubung terhadap berbagai perubahan dan

pembaharuan untuk organisasi. Kepemimpinan sendiri merupakan suatu gejala yang bersifat universal yang berlaku untuk umum yang dapat ditemukan di semua tempat, dan segala waktu, dalam segala bentuk masyarakat dan berbagai ruang budaya. Kepemimpinan dan pemimpin sangat erat hubungannya, pemimpin menempati tempat yang utama dalam kepemimpinan, pemimpin mempunyai tugas penting untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi atau bahkan mempunyai peran yang dapat menggagalkan tujuan organisasi yang dipimpinya. Setiap manusia selaku individu memiliki fitrah dan ketentuan dari yang Maha Pencipta untuk bisa memimpin dan pastinya memiliki kemampuan untuk memimpin tetapi yang membedakan adalah tekniknya atau kemampuan memimpin. Chatzkel (2004) mengatakan bahwa "*Human Capital* adalah upaya dan cara untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai tingkat terpenting yang lebih tinggi secara kinerja. "Kepemimpinan dalam human capital memiliki perbedaan atau tidak sama dengan *human resources*, adanya perbedaan itu tentu sangat berpengaruh terhadap cara kerja atau *system* yang dilaksanakan pemimpin dalam bekerja misalnya membuat perencanaan (*planning*), membuat strategi, menganalisa kinerja pegawai, mempersiapkan fasilitas untuk kemajuan organisasi (misalnya pelatihan), dan lain lain. *Human Resources* dan *Human Capital* sama sama punya peranan penting untuk mendukung kegiatan operasional dalam organisasi atau operasional perusahaan. *Human Resources* adalah asset perusahaan yang penting untuk mendukung kemajuan perusahaan serta kelangsungan perusahaan agar tetap eksis. Intinya kepemimpinan sangat penting karena kepemimpinan sangat besar gunanya bagi organisasi.

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dan sangat dominan dalam upaya menjalankan organisasi atau dalam memanej perusahaan, dibutuhkan seorang pemimpin untuk menjalankan fungsi manajemen yang mempunyai sifat kepemimpinan atau berjiwa leadership agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting untuk tercapainya tujuan sebuah organisasi atau target yang ingin dicapai perusahaan. Maka dari itu, beberapa sikap kepemimpinan dalam organisasi harus diterapkan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Sifat kepemimpinan wajib dimiliki oleh setiap orang bukan hanya dimiliki oleh seorang pemimpin saja, setiap orang berpotensi untuk menjadi seorang pemimpin baik itu dilingkup organisasi yang kecil maupun di organisasi berskala besar. Pemimpin dikatakan baik bukan dipandang dari berapa lamanya dia memimpin para pengikutnya atau bawahannya, bukan juga dihitung dari berapa banyak orang yang menjadi pengikutnya atau menjadi bawahannya. Pemimpin yang baik dapat dinilai dari seberapa banyak dia dapat menciptakan sosok para pemimpin yang baru yang akan menjadi pemimpin penerusnya. Berikut adalah beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli:

1. Kepemimpinan menurut Moejiono (2002) adalah: “Kepemimpinan merupakan pengaruh satu arah, karena pemimpin bisa saja memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sarana membentuk suatu kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpinnya”.

2. Kepemimpinan Wahjosumidjo (1987) adalah: “Pada hakikatnya adalah suatu hal yang melekat pada seorang pemimpin yang memiliki sifat tertentu, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan dapat dikategorikan juga sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri”.
3. Pengertian kepemimpinan menurut Kartini Kartono (1994) adalah “Hal yang sifatnya spesifik, khas, dan diperlukan bagi satu situasi khusus, dalam kelompok yang melakukan aktifitas tertentu, serta mempunyai suatu tujuan dan peralatan khusus. Pemimpin kelompok yang memiliki karakteristik demikian merupakan fungsi dari situasi khusus”.
4. Pengertian kepemimpinan menurut Young (dalam kartono 2003), adalah “Suatu bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi, sehingga sanggup untuk mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, dengan berdasarkan pada penerimaan oleh kelompoknya, serta memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus”.
5. Pengertian kepemimpinan menurut George R Terry (1972) yaitu: “Suatu aktifitas mempengaruhi orang orang, agar dapat diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Dari kumpulan pendapat para ahli maka dapat di rangkum atau diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan atau leadership merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan fungsi manajemen antara lain untuk mempengaruhi dan mengajak orang lain atau mengarahkan pihak tertentu , untuk memotivasi

juga mengawasi orang lain untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau tujuan perusahaan.

Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Cara untuk menambah value atau nilai untuk organisasi atau kelompok adalah tergantung dari cara seorang pemimpin memperlakukan organisasi yang dipimpinnya. Berikut adalah beberapa fungsi kepemimpinan yang dapat kita ketahui.

1. Merancang atau menyusun strategi yang tepat

Kepemimpinan yang baik akan membantu anggota organisasi dalam menyusun tujuan organisasi yang menjadi prioritas dan penting. Menyusun Langkah Langkah agar mudah mencapai tujuan.

2. Menyelesaian masalah (*Problem Solving*)

Menyelesaikan permasalahan dengan solusi yang cepat dan tepat karena setiap organisasi pasti akan menemukan dan mendapatkan masalah yang harusnya diselesaikan dan diberi solusi, bukan masalah yang dihindari.

3. Pengambilan keputusan yang tepat

Keputusan yang diambil secara konsensus dapat mengarahkan kita pada keputusan yang tidak optimal dan kurang bijak. Fungsi kepemimpinan ini adalah membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat. Kepemimpinan benar-benar harus bekerja dengan sangat baik, sehingga kepemimpinan berfungsi untuk bersikap adil antara otoritas dan akuntabilitas keputusan. Jika pimpinan berhasil melakukan untuk mengambil keputusan dengan tepat maka para anggota organisasi akan mendapatkan peluang yang lebih besar untuk meraih keputusan yang bijak, optimal dan rasional.

4. Menerapkan manajemen yang baik dengan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*).

Kepemimpinan yang baik memiliki hubungan manajemen yang baik dengan para mitra bisnis. Sebagai pemimpin mempunyai fungsi sebagai penghubung antara organisasi dengan para relasi, para pemangku kepentingan atau para stakeholder sehingga kepemimpinan punya pengaruh terhadap pihak eksternal.

5. Membangun relasi yang luas.

Fungsi kepemimpinan ini juga harus memperluas network, membina hubungan yang baik, serta menghubungkan satu grup dengan grup lainnya, membantu para pemimpin dengan menjalin hubungan yang kuat dengan para relasi.

6. Memimpin dengan memberi contoh yang baik.

Salah satu fungsi kepemimpinan adalah bertingkah laku menjadi panutan atau menjadi figure contoh bagi para pengikutnya, diutamakan menjadi contoh sebagai sosok yang mempunyai etos kerja yang tinggi juga dapat menginspirasi para bawahannya agar mempunyai komitmen, rajin dan menjadi manusia yang tangguh.

7. Membantu mengembangkan orang lain.

Fungsi kepemimpinan yang lain adalah dapat membentuk karakter anggota timnya menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Pemimpin dapat membantu para pemimpin lainnya agar dapat mengembangkan wawasan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan para anggota timnya. Karyawan menjadi lebih tahu mana tugas yang harus diprioritaskan, karyawan juga dapat meningkatkan efisiensi waktu bekerja menjadi lebih cekatan, juga

selalu mengutamakan untuk melaksanakan tugas penting terlebih dahulu.

8. Beradaptasi dengan perubahan yang ada.

Kepemimpinan yang baik berfungsi untuk beradaptasi dalam perubahan secara cepat dan siap dalam menerima perubahan yang ada sehingga para pemimpin dapat memberdayakan para agen perubahan dengan sangat baik.

9. Melakukan pengorganisasian dengan teratur.

Kepemimpinan berupaya untuk mengatur sumber daya manusia (SDM) agar mampu menyelesaikan tugas-tugas kerjanya dengan hasil yang baik, berfungsi untuk melakukan pengorganisasian secara teratur. Dengan melaksanakan pengorganisasian yang baik, maka semua hal akan menjadi sangat teratur. Pengorganisasian mengatur supaya anggota organisasi dapat menggunakan waktu secara efisien agar dapat menghasilkan karya atau hasil kerja yang lebih maksimal.

10. Membentuk dan menerapkan budaya yang positif.

Fungsi kepemimpinan ini sangatlah diperlukan untuk membangun norma-norma yang produktif, harapan, dan makna kehidupan yang dijunjung bersama. membentuk dan menerapkan budaya organisasi atau perusahaan yang positif kepada para anggota organisasi atau karyawan, sehingga setiap orang menganut budaya dan pemikiran yang tepat dan positif.

11. Manajemen yang baik.

Fungsi kepemimpinan yang ini lebih mengarah pada manajemen yang baik, pengorganisasian yang teratur, harus mengarahkan dan mengendalikan para anggota timnya ke arah yang benar, pemimpin harus tahu

kemana arah yang benar untuk para anggotanya agar bisa mengejar tujuan bersama.

12. Manajemen waktu yang baik.

Fungsi kepemimpinan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas, berperan untuk mengarahkan kita pada tugas-tugas yang menjadi prioritas, sehingga kita bisa menyelesaikan tugas-tugas penting tersebut dengan tepat waktu. Berfungsi agar para anggota organisasi dapat menggunakan waktu dengan bijaksana.

13. Fungsi konsultatif.

Kepemimpinan ini menggunakan fungsi konsultatif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinnya. Pemimpin harus dapat menjadi konsultan bagi para anggota organisasi atau bawahannya sehingga anak buahnya dapat mencari solusi terbaik dalam mencapai tujuan bersama.

14. Fungsi instruktif.

Pemimpin mempunyai peranan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah) yang disampaikan kepada bawahannya, bagaimana (cara melakukan) melaksanakan pekerjaannya, bilamana atau kapan melaksanakan pekerjaannya (waktu pelaksanaan), dan di mana (tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi kepemimpinan ini adalah orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpinnya. Fungsi Instruktif ini para pemimpin dapat memberi tugas atau instruksi kepada bawahan atau anak buahnya untuk menjalankan perintahnya.

15. Fungsi partisipasi.

Dalam fungsi ini pemimpin dapat melibatkan para anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan yang sudah dibuat. Kepemimpinan dalam fungsi partisipasi mampu mendorong atau memotivasi seluruh anggotanya untuk turut serta ambil bagian berpartisipasi dalam mengerjakan proyek secara bersama sama.

16. Fungsi delegasi.

Fungsi delegasi ini merupakan bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab melaksanakan tugas pimpinan atau kegiatan pengambilan keputusan. Fungsi delegasi yaitu pimpinan mengutus atau mendelegasikan dengan menunjuk secara langsung maupun secara musyawarah kepada seseorang untuk mewakili organisasi atau perusahaan.

17. Fungsi pengendalian.

Dalam fungsi pengendalian ini pemimpin dapat melaksanakan bimbingan, memberi pengarahan, menjalin koordinasi, dan melakukan pengawasan, terhadap berbagai kegiatan para anggotanya untuk kelancaran pekerjaan. Dapat juga dikatakan bahwa untuk menerapkan fungsi pengendalian berarti pemimpin dapat memanaj, mengendalikan, mengatur, mengawasi semua aktifitas yang dikerjakan anggotanya secara efektif sesuai SOP yang sudah ditentukan.

18. Membentuk ketangguhan.

Kepemimpinan ini berfungsi untuk memimpin para anggota organisasi atau para karyawan agar dapat

bersikap tangguh dalam menghadapi segala tekanan, berbagai masalah dan bermacam kegagalan yang hadir dalam kehidupan berorganisasi atau dalam bermasyarakat.

Karakteristik Kepemimpinan

Karakteristik kepemimpinan yang harus dimiliki supaya produktivitas dalam bekerja dapat tercapai secara maksimal antara lain:

1. Kebijakan dalam Leadership

Kepemimpinan yang berjiwa bijak bisa menggunakan logikanya, dapat membedakan tindakan mana yang harus dilakukan untuk memilih yang penting untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi pekerjaan agar dapat menyelesaikan persoalan atau pekerjaan dengan baik.

2. Berjiwa Berani

Keberanian untuk mengambil keputusan atau menolak sebuah kebijakan yang tidak sesuai harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pengambilan keputusan sangat mutlak diberikan ketika harus membawahi para pekerja dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

3. Berjiwa Tegas

Pimpinan yang tidak tegas akan merugikan organisasi. Pimpinan harus konsekuen dengan keputusan yang sudah diambilnya dan harus menjalankan sesuai keputusannya sebagai langkah untuk mengoptimalkan hasil pekerjaannya untuk organisasi.

4. Mempunyai Jiwa Sosial (*prinsip human relation*)

Jiwa kepemimpinan bukan hanya mengurus dirinya sendiri tetapi mengurus orang lain atau bawahan di

tempat kerjanya, mempunyai jiwa sosial yang tinggi juga harus menjadi figur contoh yang baik bagi orang-orang yang berada di lingkungannya.

5. Memberikan Motivasi

Dalam setiap kesempatan seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi anak buahnya dalam berbagai pekerjaan sekecil apapun.

6. Membina hubungan dekat dengan anak buah

Pemimpin harus bisa membangun jalinan kedekatan dengan anak buah, agar anak buah percaya dan dapat mengikuti perintah pimpinan, sehingga kepemimpinan dalam organisasi menjadi efektif.

7. Memberi Tanggung jawab dan Kepercayaan

Berikan kepercayaan dan tanggungjawab untuk anak buah ketika menjalankan tugas mereka, berikan feedback agar mereka tidak takut salah dalam mengambil keputusan. Bila hasil kerjanya tidak sesuai jangan langsung disalahkan, tetapi berilah bimbingan dan solusi.

8. Berpengetahuan Luas

Mempunyai pengetahuan yang luas bukan berarti berpendidikan tinggi, melainkan mempunyai pengetahuan dan pandangannya tidak sempit hanya terbatas pada keahliannya saja, harus *open minded*.

9. Mempunyai Teknik Berkomunikasi

Mampu berkomunikasi yang baik dengan berbagai pihak, dengan atasan, sesama pimpinan, dengan bawahan baik itu secara lisan atau secara tertulis melalui komunikasi berupa instruksi, berupa pesan, berupa saran dan nasehat dan lainnya.

10. Mempunyai Kecerdasan Emosi

Pemimpin yang harus mampu mengendalikan emosinya dan mengutamakan rasio, pemimpin yang emosional tidak dapat bersifat *obyektif* karena sudah kehilangan akal sehatnya sebab mengutamakan emosinya.

11. Bersifat Adil

Pemimpin mampu memperkalukan secara adil kepada para bawahannya berdasarkan kapasitas pekerjaan tanpa memandang ikatan kekeluargaan, kesukuan dan kedaerahan maupun keyakinan dan lainnya.

12. Memiliki Stamina

Pemimpin memiliki etos kerja yang tuntas, daya kerja yang tidak kenal lelah, harus selalu sehat, tidak lemah. Sikap kepemimpinan yang semakin tertantang kreatifitasnya, dengan pekerjaan rutin yang membuatnya semakin gigih.

Cara Meningkatkan Kepemimpinan

Setiap pemimpin harus meningkatkan jiwa kepemimpinannya dengan cara antara lain:

1. Selalu Disiplin Untuk Tingkatkan Kepemimpinan

Setiap perusahaan atau organisasi selalu memiliki standar operasional yang sudah ditentukan dan harus selalu diikuti oleh karyawannya supaya dapat menguntungkan organisasi. Jadi harus menunjukkan kedisiplinan.

2. Selalu Tekun

Supaya dapat menjadi seorang pemimpin yang berhasil dalam kepemimpinan harus bisa bekerja dengan tekun wajib dan ulet. Berkat tempaan dari

situasi dan kondisi penuh perjuangan maka akan tercapai menjadi pimpinan yang sukses.

3. Menjalankan Hubungan yang Komunikatif

Menjalin hubungan yang baik dan komunikatif dengan lingkungan di sekitar kita, dengan team atau dengan anggota organisasi untuk menginspirasi dan mendorong serta memberdayakannya untuk hasil pekerjaan yang memuaskan.

4. Menjadi Manusia yang Selalu Mawas Diri

Sifat manusia tidak luput dari kesalahan, jika melakukan kesalahan sebaiknya meminta maaf dan memperbaiki kesalahan tersebut. Dalam memimpin ketika bersalah harus selalu minta maaf dan siap untuk mengoreksi atau mengecek ulang pekerjaan yang sudah dilakukan guna meminimalis kesalahan.

Tipe atau Gaya Kepemimpinan

Tipe atau gaya kepemimpinan merupakan suatu cara, teknik atau pola dan kemampuan tertentu yang dipakai oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas, berkomunikasi dan berinteraksi untuk menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan dan memanaj orang lain atau bawahannya supaya dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya agar mencapai tujuan.

Tipe atau gaya kepemimpinan berbeda beda antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain, bukan suatu keharusan bahwa tipe atau gaya kepemimpinan yang satu lebih baik atau lebih buruk dari yang lain. Berikut beberapa tipe atau gaya kepemimpinan:

1. Kepemimpinan Otoriter dengan ciri ciri sebagai berikut

- a. Kekuasaan atau wewenang berada pada pimpinan, seolah oleh organisasi adalah milik pribadi.
 - b. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan ditetapkan oleh pimpinan, tidak mau menerima kritik dan saran dari bawahan.
 - c. Mengidentikan bahwa bawahan hanya merupakan alat dan tidak diikutsertakan memberi saran dan mengemukakan ide.
 - d. Mengidentifikasi bahwa tujuan pribadi adalah tujuan organisasi.
 - e. Dalam tindakannya selalu menggunakan sifat pendekatan dengan paksaan dan bersifat menghukum (*punishment*)
2. Kepemimpinan Militeristik
- a. Dalam menggerakkan bawahannya sering menggunakan sistem perintah
 - b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya
 - c. Menyukai formalitas yang berlebihan
 - d. Sulit menerima kritikan dari bawahannya
 - e. Menerapkan disiplin yang tinggi dan kaku kepada bawahannya
 - f. Menyukai upacara upacara untuk berbagai macam acara dan keadaan
3. Kepemimpinan Kharismatik
- a. Memiliki karakteristik yang khusus, kharismatik,
 - b. Daya tariknya sangat besar sehingga banyak penggemarnya atau pengikutnya
-

- c. Para pengikutnya tidak dapat menjelaskan secara konkrit atau secara nyata mengapa tokoh atau sosok tersebut dikagumi dan menjadi panutannya.
 - d. Karena terbatasnya pengetahuan tentang penyebab seorang menjadi pemimpin yang kharismatis, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi oleh kekuatan gaib (*supernatural powers*).
4. Kepemimpinan Demokratik
- a. Tipe pemimpin yang demokratis bukan karena dipilih menjadi pemimpin secara demokratis.
 - b. Tipe pemimpin yang selalu terbuka dengan mau menerima saran, pendapat dan ide juga nasehat dari para bawahannya melalui forum musyawarah untuk mencapai mufakat atau mendapatkan kesepakatan.
 - c. Kepemimpinan yang bersifat aktif, dinamis dan terarah, selalu bersikap mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin.
 - d. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
 - e. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari anak buahnya atau bawahannya dan selalu menganggap bahwa manusia adalah makhluk paling mulia dalam proses pergerakannya.
5. Kepemimpinan Paternalistis
- a. Kepemimpinan ini mempunyai sikap yang terlalu melindungi kepada bawahannya

- b. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa
 - c. Sering memiliki sikap paling tahu
 - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menampilkan *kreatifitasnya* dan *inovatifnya*
 - e. Sulit memberi kesempatan kepada anggotanya untuk menampilkan inisiatifnya juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan
6. Kepemimpinan Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*), kepemimpinan tipe ini sering dianggap sebagai seorang pemimpin yang kurang memiliki rasa tanggungjawab terhadap organisasi yang dipimpinnya.
- a. Kepemimpinan ini jarang melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.
 - b. Pemimpin yang cenderung bersikap pasif dengan membiarkan organisasi yang dipimpinnya berjalan dengan sendirinya tanpa banyak ikut campur bagaimana mengelola organisasinya.
 - c. Pada umumnya organisasi ini akan berjalan dengan lancar karena anggotanya adalah orang-orang yang bersifat dewasa yang sudah memahami tujuan organisasinya, sasaran apa saja dan tugas apa saja yang harus dikerjakan sudah dipahami.
 - d. Kepemimpinan ini bersifat *permisif* atau serba mengizinkan atau memperbolehkan para anggotanya untuk bergerak sesuai keyakinannya asal tujuan organisasi tetap tercapai dan tetap kompak dengan kepentingan bersama yang tetap terjaga.
-

Daftar Pustaka

Toha, Miftah, 2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers

<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/arti-pengertian-dan-contoh-pekerjaan-human-capital/>

<http://e-journal.iakntarutung.ac.id/index.php/humaniora/article/view/48>, PEMIMPIN HUMAN CAPITAL 4.0 DAN KEPEMIMPINAN GLOBAL DI ERA MILENIAL, home vol 4, tahun 2020, Yaqob Tomatala

<https://employers.glints.com/id-id/blog/5-manfaat-human-capital-management-di-perusahaan/>, 5 Manfaat Human Capital Management di Perusahaan, Anggita Dwindi, 22Maret 2021.

<https://www.hashmicro.com/id/blog/definisi-human-capital/>, Pentingnya Ketahui Jenis- jenis Human Capital Untuk HR, Afkar Azhar, 1 Okt 2022.

<https://formasibisnis.com/artikel/pengertian-kepemimpinan-atau-leadership-menurut-para-ahli>, Pengertian Kepemimpinan (Leadership) Menurut Para Ahli, Formasi Bisnis Indonesia, 25 Jan 2022.

<https://www.kubikleadership.com/kepemimpinan-dalam-organisasi/>, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Posted by: Kubik Leadership, 3 Juli 2022.

<https://rangkulteman.id/berita/leadership-adalah-pengertian-manfaat-dan-cara-meningkatkannya>, Leadership adalah: Pengertian, Manfaat dan Cara Meningkatkankannya,

<https://www.porosilmu.com/2017/10/pengertian-leadership-menurut-para-ahli.html>, 25 Pengertian Leadership Menurut Para Ahli.

<https://bayu96ekonomos.wordpress.com/makalah-seminar-dan-diskusi/kepemimpinan-manajemen-organisasi>, KEPEMIMPINAN, MANAJEMEN & ORGANISASI, Bayu Pramutoko, S.E., M.M. Kediri, 10 Maret 2006

- <https://www.kajianpustaka.com/2019/04/teori-indikator-dan-jenis-gaya-kepemimpinan.html>, Teori, Indikator dan Jenis Gaya Kepemimpinan, Oleh Muchlisin Riadi April 07, 2019.
- Husna Asmara. Sept, 2017. Kepemimpinan Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta
- H. Suwatno. Sept, 2019, Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irham Fahmi. Des, 2014, Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- <https://uptown.id/id/2020/09/03/20-fungsi-kepemimpinan-dalam-organisasi-dan-pengertiannya/>
20 FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI DAN PENGERTIANNYA.
- <https://www.studilmu.com/blogs/details/pengertian-fungsi-kepemimpinan-dan-15-fungsi-kepemimpinan> .
Pengertian Fungsi Kepemimpinan dan 15 Fungsi Kepemimpinan.

Profil Penulis

Paringsih, S.E., M.M.



Lahir di Malang, 26 April 1965, anak pertama dari tiga bersaudara yang dibesarkan dengan didikan militer dari ayah bernama Alm. ABD. Maram, menyelesaikan pendidikan dasar di kota Batu, Malang Jawa Timur dengan aktifitas di luar sekolah sebagai penari Bali, SDK Sang Timur selesai di tahun 1977 dan SMP Katolik Widyatama selesai tahun 1980, melanjutkan ke SMA Negeri Batu selesai tahun 1984 dan semasa masih sekolah penulis menulis tulisan fiksi dalam bentuk beberapa cerpen bertema remaja dan beberapa artikel. Mendapatkan gelar sarjana S1 dengan melaksanakan pendidikan S1 di UNISMA MALANG Fakultas Ekonomi jurusan manajemen selesai tahun 1989. Pengalaman berorganisasi sosial ketika masih kuliah S1 sebagai ketua ikatan mahasiswa kota Batu ,aktif di organisasi Forum Komunikasi Putra Putri ABRI dan Purnawirawan ABRI (FKPPI), aktif sebagai pembina Pramuka di Kabupaten Malang, Aktif di organisasi pemuda KNPI Kabupaten Malang, menjadi penatar P4 Tingkat Propinsi, menjadi MC di berbagai kegiatan organisasi sosial masyarakat dan di lingkungan kampus juga di lingkungan organisasi Bhayangkari, menyelesaikan S2 di Universitas Pamulang di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di tahun 2013. Sebagai istri anggota POLRI aktif di kepengurusan Bhayangkari. Dikarunia 2 orang putri: Pusporini Palupi Jamaludin, S.ST., M.M (berprofesi sebagai dosen) dan Swastika Niskala S. Farm., M.M., Apt (berprofesi sebagai Apoteker). Sejak Tahun 1998 menjadi pengurus bidang pendidikan di Yayasan Kemala Bhayangkari Jakarta Selatan (selama 13 tahun). Sejak tahun 2011 menjadi kepala sekolah di SMP Kemala Bhayangkari Jakarta (Selama 7 tahun) juga menjadi pengajar / pendidik di sekolah di lingkungan sekolah Bhayangkari. Saat ini sebagai pengajar dan berstatus sebagai dosen tetap di UMMI (Universitas Muhammadiyah Sukabumi) di Fakultas Ilmu Administrasi dan Humaniora, program studi Administrasi Bisnis. Penulis mengikuti beberapa seminar yang diadakan secara nasional.

Email penulis: ningbawuk1965@gmail.com

TIME MANAGEMENT

Ratih Pratiwi, S.Pd., M.Si., M.M.

Universitas Wahid Hasyim

Time Management

Manajemen waktu adalah kemampuan untuk menggunakan waktu secara produktif dan efisien (Safonov et al., 2017). Manajemen waktu juga dikatakan sebagai seni menikmati proses memanfaatkan waktu untuk melakukan semua yang dibutuhkan (Clarry H Lay & Henry C Schouwenburg, 1993). Keterampilan manajemen waktu sangat penting karena hanya waktu hanya dibatasi 24 jam sehari, 7 hari dalam 1 minggu sehingga seringkali manusia merasa tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan segala sesuatu yang harus kita lakukan.

Manajemen waktu didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan waktu secara produktif dan efisien, namun adakalanya manusia masih merasa bahwa 24 jam yang diberikan sangat kurang untuk menyelesaikan urusannya. Seringkali kita dihadapkan dengan kenyataan bahwa ketika waktu telah dimanfaatkan seproduktif mungkin, namun masih tidak bisa menyelesaikan semuanya. Disinilah manajemen waktu berperan sebagai kombinasi dari bekerja secara produktif dan memprioritaskan waktu untuk kegiatan yang prioritas. Dengan kata lain, orang-orang yang pandai dalam manajemen waktu akan memiliki kemampuan yang lebih

baik dalam memprioritaskan, dan mengerjakan apa yang benar-benar perlu dilakukan.

Strategi pemasaran dikenal dengan oleh 4P yaitu *Price, Product, Place, Promotion* maka manajemen waktu menjawab 3W + 1S yaitu *What, When, Who, dan How* (Safonov et al., 2017). Mengelola waktu untuk menangani tugas-tugas yang menjadi kewajiban dan wewenang adalah keterampilan penting, dan sangat diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja. Dalam *time manajemen* 4 hal yang harus diperhatikan adalah:

1. *What*. Beri peringkat semua aktivitas menurut prioritas dikaitkan dengan dengan tujuan akhir. Kepuasan terbesar adalah ketika kita mampu untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan yang lebih besar.
2. *When*. Setelah membuat peringkat urutan aktivitas, kemudian tentukan kapan waktu yang tepat untuk melaksanakan dengan beberapa pertimbangan.
3. *How*. Kemudian, pikirkan bagaimana aktivitas tersebut dilaksanakan, apa saja tantangannya, apa saja kebutuhannya dan bagaimana implementasinya dapat menghasilkan output yang sesuai dengan apa yang diharapkan.
4. *Who*. Petakan dengan siapa aktivitas tersebut dilakukan, untuk siapa, dan siapa saja yang berperan dalam penyelesaian aktivitas tersebut.

Manfaat *Time Management*

Kemampuan untuk mengatur waktu Anda efektif merupakan hal yang sangat penting. Manajemen waktu yang baik mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas, lebih sedikit stres, dan lebih banyak kesuksesan dalam hidup (Clarry H Lay & Henry C

Schouwenburg, 1993). Berikut adalah beberapa manfaat dari mengatur waktu secara efektif:

1. Menghilangkan stress. Manajemen waktu yang baik akan membuat pekerjaan selesai tepat waktu sehingga tidak akan dihadapkan pada tumpukan deadline dan pekerjaan yang harus diselesaikan (Jinalee et al., 2018).
2. Lebih banyak waktu. Orang-orang yang dapat mengatur waktu secara efektif menikmati memiliki lebih banyak waktu untuk dihabiskan untuk hobi atau kegiatan pribadi lainnya (S. R. Covey, 2004).
3. Lebih banyak peluang (Claessens et al., 2007). Mengelola waktu dengan baik akan menghasilkan lebih banyak peluang dan lebih sedikit waktu yang terbuang untuk kegiatan sepele. Keterampilan manajemen waktu yang baik adalah kualitas utama yang dicari oleh pemberi kerja. Kemampuan untuk memprioritaskan dan menjadwalkan pekerjaan sangat diinginkan oleh organisasi mana pun.
4. Kemampuan untuk mewujudkan tujuan (S. R. Covey et al., 2004). Individu yang mempraktikkan manajemen waktu yang baik dapat mencapai tujuan dan sasaran dengan lebih baik, dan melakukannya dalam jangka waktu yang lebih singkat.

Implikasi Manajemen Waktu yang Buruk

Ketidakmampuan untuk merencanakan aktivitas dan berkomitmen dalam menjalankan jadwal yang telah disusun merupakan efisiensi yang buruk (Jinalee et al., 2018). Misalnya, jika ada beberapa tugas penting yang harus diselesaikan, rencana yang efektif adalah menyelesaikan tugas terkait secara bersama-sama atau berurutan namun jika ternyata malah menghabiskan waktu dengan membaca novel online, atau bersenda

guru dengan teman di media sosial hal tersebut akan mengurangi efisiensi waktu sehingga akibatnya adalah akan ada jadwal yang tidak terselesaikan.

Jadwal yang tersusun rapi akan memastikan kita tidak melupakan rangkaian aktivitas yang akan kita lalui, jika kita tidak memiliki catatan aktivitas, tidak mengetahui apa tugas selanjutnya, maka dapat dikatakan bahwa individu tersebut kehilangan kendali atas hidupnya dan berkontribusi pada tingkat stres dan kecemasan yang lebih tinggi. Manajemen waktu yang buruk akan membuat kualitas pekerjaan menurun karena terburu-buru menyelesaikan tugas pada menit terakhir yang akhirnya mengurangi kualitas (S. Covey, 2005).

Ketika pekerjaan yang seharusnya terselesaikan sesuai dateline yang telah ditentukan pimpinan namun ternyata tidak tercapai maka akan menjadi preseden buruk bagi kinerja yang bersangkutan. Harapan, penilaian dan persepsi atasan akan sangat terpengaruh. Begitu pula dalam industri jasa penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan akan membawa pada reputasi yang baik dimata mitra maupun klien (Claessens et al., 2007).

Time Management as Technology

Manajemen waktu adalah teknologi yang memungkinkan seseorang untuk mengatur waktu dan, dengan demikian, meningkatkan efisiensi penggunaannya (S. R. Covey, 2004). Dengan kata lain, suatu organisasi oleh manusia pada masanya, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi penggunaannya. Manajemen waktu mencakup kegiatan seperti: penetapan tujuan; perencanaan dan alokasi waktu; mendelegasikan tugas dan manajemen sumber daya; analisis usaha; menetapkan waktu; menetapkan prioritas; menyiapkan daftar aktivitas. Jika pada awal keberadaannya, manajemen waktu hanya menyangkut pekerjaan dan bisnis, hari ini merupakan komponen wajib

dari setiap proyek pembangunan, karena banyak digunakan dalam manajemen proyek dalam perhitungan dan akuntansi waktu yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut (S. R. Covey, 2004).

Struktur manajemen waktu terdiri dari proses berikut: analisis; pengembangan dan penyusunan strategi; penargetan; perencanaan dan penetapan prioritas; proses implementasi; dan memantau pencapaian tujuan (Safonov et al., 2017). Perlu dicatat bahwa sementara manajemen sumber daya tidak hanya penggunaan waktu yang efisien tetapi juga penggunaan dan pemanfaatan waktu luang – waktu yang dibutuhkan untuk sisa karyawan. Dalam konteks manajemen waktu, penentuan target merupakan elemen yang sangat penting. Tujuannya adalah hasil akhir, yang dengan sengaja mengirimkan hasil. Sarana utama penetapan tujuan: intuisi; penemuan; komputasi; seleksi dan instruksi.

Bagian integral dari manajemen waktu adalah perencanaan – proses alokasi sumber daya yang optimal yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran mereka, serta serangkaian proses yang terkait dengan produksi dan penjualan (Safonov et al., 2017). Dengan penggunaan yang terampil, perencanaan dapat meningkatkan manajemen waktu secara signifikan. Perencanaan ditandai dengan langkah-langkah berikut: tahap penetapan tujuan (tugas); tahap pembuatan jadwal pencapaian; tahap desain varian; tahap mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dan sumbernya; tahap penetapan individu dan pembekalan; tahap komitmen hasil perencanaan dalam tampilan fisik (rencana, draft, peta, dll). Perusahaan modern menggunakan berbagai metode perencanaan, diantaranya adalah

1. Perencanaan ABC, Prasyarat untuk metode ini berfungsi sebagai pengalaman yang dengan jelas menunjukkan bahwa rasio persentase urusan penting

dan tidak penting selalu hampir sama. Untuk distribusi kepentingan, tugas didistribusikan menggunakan huruf A, B dan C. Dari jumlah tersebut, A – penyebab utama; B dalam hal-hal yang harus dilakukan dan kategori terakhir, huruf C – hal-hal yang paling tidak penting. Saat menggunakan metode ini, seseorang memperhitungkan pentingnya tugas, bukan upaya yang diperlukan untuk implementasinya.

- Prinsip Eisenhower, alokasi berdasarkan kategori dilakukan dengan menggunakan urgensi (kecuali kepentingan). Kategori pertama – kategori A. Ini termasuk kasus yang paling penting dan paling mendesak. Kategori kedua mencakup hal-hal yang mendesak tetapi tidak penting. Kategori C – kasus tidak mendesak tetapi penting. Kategori terakhir D mencakup hal-hal yang tidak mendesak dan tidak penting.

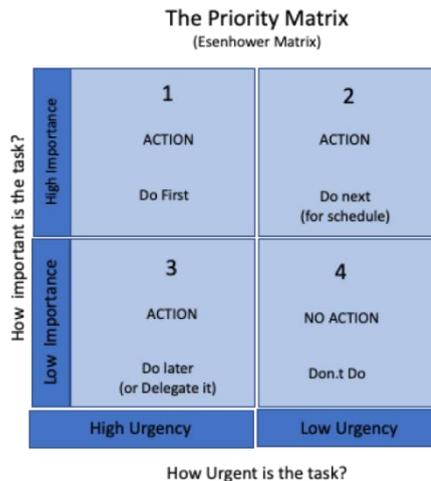


Fig 1. The Priority Matrix

- Prinsip Pareto. Menyarankan bahwa tindakan terkecil membawa hasil terbesar, dan sebaliknya. Jadi,

misalnya, 20 persen tindakan – 80 persen hasil, atau sebaliknya: 80 persen tindakan – 20 persen hasil.

4. Gantt chart. Sebuah bagan/ diagram yang terdiri dari strip yang ditempatkan di sepanjang sumbu waktu dan masing-masing mencerminkan tugas tertentu, yang merupakan bagian dari proyek. Sumbu vertikal adalah daftar tugas. Penggunaan terbaik dari bagan ini – proyek kecil.
5. Tehnologi SMART. Salah satu metode sistem penetapan tujuan yang paling populer adalah SMART. Selain menetapkan kerangka waktu untuk tujuan implementasi, ada kriteria lain: spesifik – tujuannya harus spesifik, itulah poin saya yang bisa dicapai; terukur – menunjukkan hasil yang terukur. Dalam tujuan kuantitatif – angka target yang dinyatakan, sementara kualitas tinggi – menetapkan standar; *achievable* – tetapkan tujuan menjadi nyata. Algoritma pengaturan SMART-goals sebagai berikut: *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time – Related*. Intinya, pastikan tujuan yang ditetapkan Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Tepat Waktu.
 - a. Klarifikasi hasil maksimum (S);
 - b. pemilihan kriteria untuk menilai tujuan dan sasaran (M);
 - c. prediksi dan penilaian pencapaian tujuan (A);
 - d. membenaran tujuan sebagai tujuan yang diperlukan atau relevan (R);
 - e. prediksi dan penilaian pencapaian tujuan (A);
 - f. untuk target yang paling halus dipilih tenggat waktu (T).



Fig. SMART Model

Semua metode perencanaan ini dapat digunakan tidak hanya secara individu, tetapi juga bersama-sama. Setelah memilih tujuan dan sasaran, serta perencanaan, manajemen perusahaan harus memilih sistem manajemen waktu. Sistem manajemen waktu mengacu pada teknik khusus dengan alat, saran, dan tipnya sendiri tentang organisasi kegiatan yang efektif. Selain pengingat dan penjadwalan, tugas manajemen waktu adalah menunjukkan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu secara efektif karena tidak hanya menyelesaikannya tepat waktu tetapi juga untuk mencapai lebih banyak (Ade-Ojo, 2001)k.

Saat ini ada beberapa sistem manajemen waktu yang terkenal seperti Matriks Manajemen Waktu Franklin Covey, GTD Alain David, dan lainnya.

1. Piramida Franklin. Sistem ini merupakan sistem yang kompleks dengan penetapan tujuan jangka panjang dan cara-cara penerapannya. Piramida Franklin merupakan bangunan gambar piramida, di mana setiap elemen tergantung pada yang sebelumnya. Fondasi piramida – nilai-nilai dasar kehidupan. Inilah yang penting bagi orang yang membangunnya, konsep hidup. Blok berikutnya – tujuan global – ekspresi konkret dari hasil, target utama berdasarkan tujuan utama rencana induk global, berdasarkan pencapaiannya. Rangkaian selanjutnya adalah

rencana jangka panjang yang lebih spesifik untuk 3-5 tahun, yang mencakup langkah-langkah konkrit. Rencana jangka pendek dan menengah untuk 1-12 bulan adalah blok piramida berikutnya. Akibatnya terbentuklah gambaran yang jelas dan jelas tentang bagaimana mencapai tujuan. Inti dari sistem ini – pendakian bertahap ke hasil yang diinginkan. Sistem ini dibangun dengan prinsip "top-down" – mulai dari definisi masalah kehidupan global hingga langkah-langkah sukses yang lebih spesifik.



Fig. 2. *The Franklin Pyramid*

2. Matriks Manajemen Waktu Stephen Covey. Sistem ini melengkapi Piramida Franklin yang dijelaskan di atas. Matriks adalah alat yang hebat untuk perencanaan pekerjaan dan penentuan waktu yang dihabiskan untuk apa-apa (Styven, 2016). Alat ini adalah template siap pakai, yang dapat mencakup masalah pekerja dan kasus yang dihadapinya setiap hari. Stephen Covey berpendapat bahwa manajer yang sukses mengatur pekerjaan mereka sehingga kasus mereka berada di quadran utama II (kasus penting tetapi tidak mendesak). Pilihan mengenai

penggunaan waktu didorong oleh dua faktor: urgensi dan kepentingan. Generasi keempat didasarkan pada paradigma kepentingan—mengetahui dan melakukan apa yang penting daripada sekadar menanggapi apa yang mendesak. Urgensi itu sendiri bukanlah masalah. Masalahnya adalah ketika urgensi menjadi faktor dominan, kepentingan diabaikan. Untuk memperjelas poin ini, gambar ini menyajikan matriks manajemen waktu yang membantu pembaca mendefinisikan kegiatan dalam hal urgensi dan kepentingan.

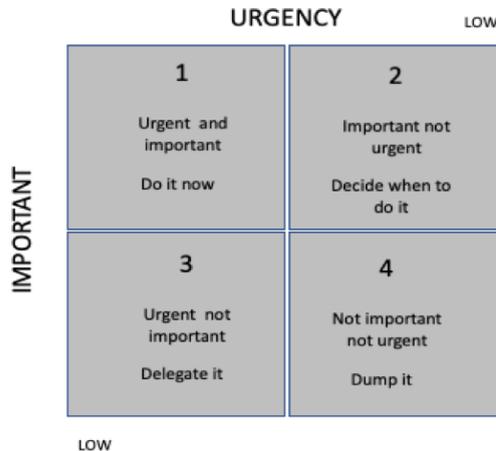


Fig 3. *The Covey Time Management Quadran Matrix*

Matriks dibagi menjadi empat kuadran:

- a. Kuadran I: *Urgent and Important*: yaitu merupakan hal yang mendesak dan penting. Contohnya, *medical needed*, pertemuan dengan klien, penandatanganan MOU, ujian, pernikahan, acara kematian, dll.
- b. Kuadran II: *Not Urgent and Important*: merupakan hal tidak mendesak dan penting. Disebut juga sebagai *quadran of quality* atau kuadran Kualitas,

di mana hal-hal seperti perencanaan jangka panjang, pencegahan, pemberdayaan orang lain, membaca, menangkap peluang baru, dan pengembangan hubungan berlangsung. Kuadran ini merupakan cerminan dari kepemimpinan pribadi, bagaimana dapat memimpin diri sendiri dalam mengalokasikan waktu untuk hal penting dan menyusun skala prioritas.

- c. Kuadran III: *Urgent and Not Important*: adalah hal mendesak dan tidak penting. Kuadran ini juga disebut sebagai *The Quadrant of Deception / Kuadran Penipuan* adalah bagaimana keramaian/kerumunan, banyaknya kepentingan, urgensi akhirnya menciptakan ilusi kepentingan. Terkadang ada hal yang sebetulnya kurang penting bagi kita namun sebetulnya kegiatan tersebut hanya penting bagi orang lain.
 - d. Kuadran IV: *Not Urgent and Not Important* atau tidak mendesak dan tidak penting. *The Quadrant of Waste / Kuadran Pemborosan* adalah tempat pelarian waktu terbuang seperti menonton televisi berlebihan atau membaca tanpa tujuan.
3. *Getting Things Done* (GTD) oleh David Allen. Tidak seperti Covey *Time Management Matrix*, David Allen percaya bahwa tidak perlu mengalokasikan prioritas dan memantau proses pelaksanaan tugas dan, berdasarkan hasil, membangun visi untuk masa depan (Dévy Allen, 2007). Agar berhasil, David Allen mengidentifikasi tiga model berbeda, seperti:
- a. Mengelola alur kerja yang mengendalikan tugas dan diimplementasikan melalui lima tahap: pengumpulan data, pemrosesan, pengorganisasian, peninjauan, dan tindakan;

- b. Perspektif, yang terdiri dari enam tingkatan: tindakan saat ini, proyek saat ini, bidang tanggung jawab, sasaran 1-2 tahun, sasaran dan kehidupan 3-5 tahun;
- c. pemilihan tujuan dan prinsip, visi hasil yang diinginkan, brainstorming, pengorganisasian dan menentukan langkah konkret berikutnya.

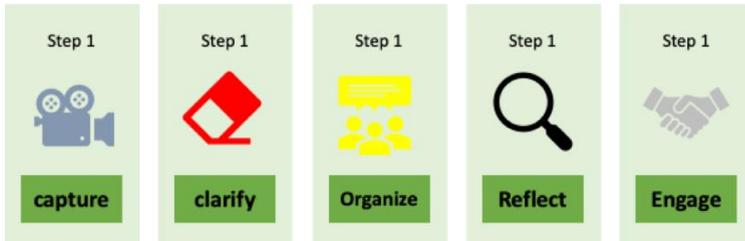


Fig. *Getting Things Done* (GTD)

Keuntungan GTD – sistem ini adalah *time management frame work* yang paling lengkap dan menawarkan serangkaian instruksi siap pakai kepada penggunaannya. Dengan demikian, sistem *Getting Things Done* membutuhkan disiplin diri yang tinggi. Ada juga spekulasi bahwa sistem ini tidak cocok untuk orang-orang kreatif, karena tidak memberikan kebebasan penuh untuk berinovasi. Peter Drucker yang terkenal di dunia berpendapat bahwa manajemen waktu dan manajemen terkait erat. Manajemen waktu tidak mungkin dilakukan tanpa manajemen secara keseluruhan.

Sehingga dengan demikian, manajemen waktu adalah salah satu alat strategis yang paling penting dari manajemen modern. Manajemen waktu dapat membantu baik perusahaan yang sudah ada maupun perusahaan yang baru saja diluncurkan, Waktu dikatakan Peter Drucker sebagai sumber daya yang paling langka, yang jika tidak dikelola, tidak akan ada hal lain yang dapat

dikelola. Karena itu, bagi perusahaan, sangat penting untuk menganalisis waktu, mengalokasikannya dengan benar, dan memotongnya. Selain itu, manajer memiliki pendekatan perencanaan yang bertanggung jawab; sebagai bagian dari manajemen waktu.

Beberapa cara mengelola waktu secara efektif dapat dijelaskan (Safonov et al., 2017) dalam langkah langkah sebagaimana berikut:

1. Tetapkan tujuan dengan benar. Tetapkan tujuan yang dapat dicapai dan terukur.
2. Prioritaskan dengan bijak. Prioritaskan tugas berdasarkan kepentingan dan urgensi. Misalnya, membuat list tugas harian dan tentukan skala prioritas dengan berdasarkan kriteria (S. Covey, 2005):
 - a. Penting dan mendesak: Lakukan tugas ini segera.
 - b. Penting tetapi tidak mendesak: Putuskan kapan harus melakukan tugas-tugas ini.
 - c. Mendesak tapi tidak penting: Delegasikan tugas ini jika memungkinkan.
 - d. Tidak mendesak dan tidak penting: Sisihkan ini untuk dilakukan nanti.
3. Tetapkan batas waktu untuk menyelesaikan tugas. Menetapkan batasan waktu untuk menyelesaikan tugas akan membantu untuk lebih fokus dan efisien. Keputusan berapa banyak waktu yang diperlukan untuk setiap tugas dapat membantu mengenali potensi masalah yang mungkin muncul. Dengan begitu akan mempermudah dalam memitigasi resiko dan membuat rencana untuk mennghadapi masalah yang ada.

4. Beristirahatlah di antara tugas. Ketika melakukan banyak tugas tanpa istirahat, akan menjadi lebih sulit untuk tetap fokus dan termotivasi. Selipkan waktu istirahat di antara tugas-tugas untuk menjernihkan pikiran dan menyegarkan diri. Pertimbangkan hak tubuh untuk beristirahat, untuk tidur sebentar, berjalan-jalan sebentar, atau bermeditasi.
5. Atur sendiri. Manfaatkan kalender untuk manajemen waktu jangka panjang. Tuliskan tenggat waktu untuk proyek, atau untuk tugas yang merupakan bagian dari penyelesaian proyek secara keseluruhan. Pikirkan tentang hari-hari mana yang terbaik untuk didedikasikan untuk tugas-tugas tertentu.
6. Hapus tugas/aktivitas yang tidak penting. Penting untuk menghilangkan aktivitas atau tugas yang berlebihan. Tentukan apa yang penting dan apa yang pantas untuk dilakukan, kemudian menghapus tugas/aktivitas yang tidak penting sehingga memperbanyak waktu untuk dihabiskan pada hal-hal yang benar-benar penting.
7. Rencanakan ke depan. Pastikan memulai hari dengan gagasan yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan – apa yang perlu diselesaikan pada HARI ITU. Pertimbangkan untuk membiasakan diri bahwa di akhir setiap hari kerja menyempatkan diri untuk menuliskan daftar "tugas" untuk hari kerja berikutnya.

Daftar Pustaka

- Ade-Ojo, O. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 19, 88–101. www.elsevier.com/locate/ijproman
- Claessens, B. J. C., Eerde, W. van, Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Clarry H Lay, & Henry C Schouwenburg. (1993). Trait Procsination, Time Management and Academic Behaviour. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 8(4), 647–662.
- Covey, S. (2005). *The 8th Habit From Effectiveness To Greatness*. www.soundideas.com.au
- Covey, S. R. (2004). Put First Things First Habit. In *The Seven Habits of Highly Effective People* (Vol. 1). Binarupa Aksara Publisher. .
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2004). *First things first* (Vol. 1). Media Pustaka.
- Jinalee, N., Amit, D., & Singh, K. (2018). A descriptive study of time management models and theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 3. www.ijasrm.com
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Kashubskyi, A. (2017). *TIME MANAGEMENT AND ITS IMPLEMENTATION AT PRODUCTION COMPANIES* (Vol. 3, Issue 1).

Profil Penulis

Ratih Pratiwi, S.Pd., M.Si., M.M.



Dunia Pendidikan adalah dunia yang menakjubkan bagi penulis. Tidak ada bosan dalam belajar, saat ini penulis sedang menyelesaikan Studi Ilmu Manajemennya di Program Doktorat Universitas Islam Sultan Agung. Memiliki homebase sebagai dosen tetap di Universitas Wahid Hasyim, penulis dipercaya intitusi untuk menjabat sebagai Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi pada saat ini. Mempersiapkan dan menjalankan kurikulum MBKM diharapkan dapat mencetak penerus-penerus bangsa yang kaya akan pengalaman. Tidak hanya aktif dalam dunia Pendidikan, penulis juga aktif dalam kegiatan sosial dan entrepreneur. Meraih sertifikasi BNSP sebagai pendamping UMKM dan fasilitator pendamping UMKM, penulis berharap dapat juga bermanfaat bagi sesama memajukan perekonomian rakyat.

Email Penulis: rara@unwahas.ac.id

MANAJEMEN TALENTA (BAKAT)

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura

Pengertian Manajemen Talenta

Banyak pengertian management talent telah dikemukakan oleh para ahli antara lain:

1. Rampersad (2006) menjelaskan “Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.”
2. Lewis dan Heckman (2006) mendefinisikan manajemen talenta sebagai “Sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik.”
3. Pella dan Inayati (2011) “*Talent* adalah faktor pembeda kinerja organisasi. *Talent* adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. *Talent* dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.”
4. Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011): “Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci

pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*uniqu skill and high strategic value*).”

5. Hadion Wijoyo (2021), manajemen talenta memiliki peran besar dalam proses menciptakan sumber daya manusia dengan kemampuan strategis untuk karyawan. Manajemen talenta mulai disusun dari awal proses rekrutmen, pencarian talenta, kandidat, dan penentuan kompetensi yang khusus bagi setiap sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talent yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Proses Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang meliputi:

1. Membuat rencana kebutuhan talenta;
2. Mengembangkan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta;
3. Memastikan talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif;
4. Melaksanakan program mempertahankan talenta yang terbaik;
5. Memfasilitasi aliran talenta terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, SBU (Sub Bagian Unit) di

organisasi dalam organisasi memiliki dapat signifikan bagi keunggulan organisasi.

Sejarah Management Talent

Awalnya konsep manajemen talenta (Berger, 2008) diperkenalkan kepada publik, berangkat dari hasil penelitian selama 25 tahun yang dilakukan oleh sebuah lembaga konsultan yang bernama LBA Consulting Group dalam hasil penelitiannya tahun 1990-an tentang faktor-faktor yang memberi kontribusi pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi menunjukkan enam kondisi sumber daya manusia (SDM) yang harus dipenuhi antara lain adalah:

1. Budaya berorientasi pada kinerja;
2. Rendahnya tingkat keluar masuk (turnover) karyawan (terutama pada karyawan yang kinerjanya unggul/sangat istimewa);
3. Tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi;
4. Kaderisasi karyawan sdm yang berkualitas;
5. Efektifnya investasi yang berupa balas jasa dalam pengembangan sdm; dan
6. Proses seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan).

Penelitian tersebut juga menghasilkan kesimpulan sederhana bahwa untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut.

Penelitian LBA Consulting Group juga menghasilkan bahwa perusahaan yang berhasil, secara sengaja atau intuitif selalu memiliki fokus pada tiga hal yaitu:

Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan para superkeeper. Para superkeeper ini adalah kelompok karyawan yang jumlahnya sangat kecil. Mereka mampu menunjukkan kinerja yang superior (unggul, sangat istimewa), yang mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang unggul juga, yang benar-benar mampu mewujudkan kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi. Hilangnya atau absennya mereka, sedikit banyak berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi, karena kapasitas karyawan berdampak pada kinerja organisasi saat ini maupun yang akan datang.

Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pemegang jabatan pada posisi- posisi (jabatan-jabatan) kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang. Kesenjangan yang terjadi di dalam penggantian pejabat posisi- posisi (jabatan-jabatan) kunci akan berdampak pada ketimpangan, mahal biayanya, dan mengganggu jalannya organisasi.

Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realitas dan/atau potensi kontribusinya pada kinerja organisasi. Karyawan diklasifikasikan menjadi kelompok superkeeper, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan; kelompok keeper, yaitu karyawan yang mampu mencai kinerja melebihi yang diharapkan; kelompok solid citizen, yaitu karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan; dan karyawan misfit, yaitu karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

Sejalan dengan berkembangnya pendapat-pendapat dikalangan praktisi manajemen sebagai mana diungkapkan di atas, pada akhirnya Berger (2008) mengemukakan bahwa proses manajemen talenta merupakan bahan bakar agar organisasi mencapai keunggulan dengan cara:

Mengidentifikasi dan menyusun pola jalur karier, pengembangan, dan program balas jasa bagi para superkeeper. Hal ini akan memastikan bahwa para model peran yang kualitkaryawanya tinggi ini akan benar-benar mendukung organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulannya.

Menentukan posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci dan memperhatikan benar-benar posisi kunci yang tidak memiliki calon pengganti dan memperhatikan bahwa calon-calon pengganti yang telah ada benar-benar memenuhi kualitas yang dituntut. Hal ini harus dipastikan untuk menjaga kelangsungan organisasi agar tidak terus kehilangan SDM (terutama yang unggul).

Membuat segmentasi pool talenta sesuai dengan kategori investasi yang harus dilakukan (superkeeper, keeper, solid citizen, dan misfit) agar investasi dapat diimplementasikan secara lebih tepat.

Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2008) mengemukakan bahwa proses manajemen talenta merupakan bahan bakar agar organisasi mencapai keunggulan dengan cara:

1. Mengidentifikasi dan menyusun pola jalur karier, pengembangan, dan program balas jasa bagi para superkeeper. Hal ini akan memastikan bahwa para model peran yang kualitkaryawanya tinggi ini akan benar-benar mendukung organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulannya.
2. Menentukan posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci dan memperhatikan benar-benar posisi kunci yang tidak memiliki calon pengganti dan memperhatikan bahwa calon-calon pengganti yang telah ada benar-benar memenuhi kualitas yang dituntut. Hal ini harus dipastikan untuk menjaga kelangsungan organisasi

agar tidak terus kehilangan SDM (terutama yang unggul).

3. Membuat segmentasi *pool* talenta sesuai dengan kategori investasi yang harus dilakukan (*superkeeper, keeper, solid citizen, dan misfit*) agar investasi dapat diimplementasikan secara lebih tepat.

Manfaat bagi Perusahaan

1. Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi perusahaan.
2. Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.
3. Meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.
4. Memunculkan keterikatan karyawan.
5. Menghemat biaya pergantian karyawan.
6. Menganalisis risiko seperti identifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari perusahaan.

Manfaat bagi Karyawan

1. Tersedianya pola karir yang jelas.
2. Kesempatan pengembangan karir karyawan.
3. Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
4. Meningkatkan motivasi dan komitmen.

Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan Menurut Canon dan Mcgee (2019) Manajemen talenta adalah proses dimana organisasi mengidentifikasi, mengelola dan mengembangkan orang-orangnya sekarang dan untuk masa depan. Menurut Sweem (2017) Manajemen talenta adalah suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang

dapat diberdayakan yang muncul baik dari persepsi humanistik dan demografis.

Tujuan manajemen talenta secara umum, tujuan manajemen talenta adalah untuk menciptakan sebuah organisasi yang berkelanjutan. Memiliki kinerja tinggi dan memenuhi tujuan serta sasaran strategis dan operasional. Manajemen talenta berfungsi sebagai dasar evaluasi kinerja karyawan, pelayanan perusahaan, dan membuat keputusan strategis.

Juanna Judith Huliselan dkk, (2022) beberapa tujuan manajemen talenta lainnya, sebagai berikut:

1. Dapat mengembangkan peluang karir yang dibutuhkan
2. Dapat digunakan untuk mempertahankan eksekutif terbaik.
3. Mendapatkan calon pengganti untuk posisi eksekutif.
4. Mempromosikan keberagaman eksekutif di dalam posisi kunci.
5. Membangun suatu budaya yang dapat mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerja pada puncak potensinya.
6. Menyusun proses asesmen karyawan yang berpotensi melebihi perspektif manajer karyawan.

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2008) tujuan Manajemen Talent

1. Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan meningkatkan kualitas layanan publik,
2. Menemukan dan mengembangkan talenta terbaik dalam mengisi posisi sebagai future leaders,

3. Mendorong untuk meningkatkan profesionalisme dalam aspek jabatan, kompetensi, dan kinerja talenta serta memberi kejelasan dan kepastian karier talenta,
4. Mewujudkan rencana suksesi yang objektif, terencana, transparan, dan akuntabel,
5. Terjaminnya ketersediaan pasokan talenta dalam menyelaraskan karyawan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi,
6. Menyeimbangkan antara pengembangan karier dan kebutuhan instansi.

Management Talenta Dibagi Menjadi Lima Fokus Area

1. *Attracting,*
2. *Selecting,*
3. *Enganging,*
4. *Development,*
5. *Retaining talent.*

Tahapan Manajemen Talenta

1. Proses penyeleksian,
2. Mengembangkan,
3. Mempertahankan talenta yang dimiliki para pegawai dalam sebuah organisasi.

Proses Manajemen Talenta

1. Proses identifikasi: dengan mengidentifikasi talenta yang mana diperlukannya melakukan pemetaan talenta pegawai, yang nantinya dapat menemukan talenta yang akan dikembangkan dalam jangka waktu tertentu. Dalam memetakan pegawai, terdapat berbagai kriteria yaitu berdasarkan dari:
 - a. Pengalaman,

- b. Profil
 - c. Kualifikasi,
 - d. Penilaian lainnya yang dapat dinilai secara objektif.
2. Proses pengembangan, diperlukan pengembangan talenta melalui program pengembangan yang dapat berguna untuk menemukan pengetahuan dan keterampilan baru dalam lingkungan kerja. Selain itu dapat mengembangkan karir pegawai tersebut, sehingga terdapat keselarasan antara sistem dan program yang akan menghasilkan kinerja unggul bagi organisasi. mempertahankan talenta yang dimiliki oleh organisasi (Davis, 2009).

Strategi manajemen talenta yaitu agar pegawai yang bertalenta akan tetap berada dalam organisasi seiring dengan mengembangkan talenta yang mereka miliki. Dalam mengembangkan talenta, terdapat banyak kesempatan untuk memiliki karier di luar organisasinya.

Maka organisasi diharuskan untuk mengambil sikap bijaksana dalam mengembangkan SDM yang dimiliki, dengan mempertahankan talenta yang dimiliki organisasi dan berhasil untuk dikembangkan.

Dalam mempertahankan talenta terdapat banyak pertimbangan dari:

- a. Segi materi,
- b. Lingkungan organisasi,
- c. Fasilitas, berbagai kesempatan untuk mengembangkan diri dan karier para pegawai.

Faktor yang Berpengaruh dalam Manajemen Talenta

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses *TalentManagement*, yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja

Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupandi luar kerja.

2. Keadaan Demografi

Demografi dunia yang berpengaruh terhadap *pool* talenta dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam latar belakang budayanya. Dan juga penggantian eksekutif dimana terjadinya mengidentifikasi para *superkeeper* sedini mungkin, memasukkannya kedalam *pool* talenta diawal karir mereka, dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karir eksekutif.

3. Perubahan Peran Profesional SDM

Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada karyawan antara lain pelatihan, *coaching*, dan *conseling*, sampai dengan cara mengimplementasikan *worklife programs inovatif* dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan beberapa karyawan kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para profesional SDM yaitu dalam bidang pengelolaan talenta SDM. Disamping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, *benefit*, *worklife programs*, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

4. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta
 - a. Bimbingan (*coaching*) untuk mempertahankan karyawan.
 - b. Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan parakaryawan yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya
 - c. Subkontrak dan subkontraktor
 - d. Rencana Suksesi
 - e. Proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan, dan pembimbingan (*coaching*) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukan terjadinya mobilitas karir (terutama bagi para *superkeeper*)
5. Strategi Pengembangan kepemimpinan melalui Kompetensi
 - a. Strategi employment branding

Menciptakan citra sebagai perusahaan yang memiliki “kondisi lingkungan kerja yang nyaman” melalui branding (penciptaan merk), merupakan cara ideal yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan *superkeeper*.
 - b. Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi

Suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama parapemimpin puncak.

Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta

Chrisine Manopo (2010), terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikendalikan oleh strategi bisnis
2. Berintegrasi dengan proses bisnis
3. Dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti)
4. Menetapkan pola pikir *talent*

Hal-Hal yang Harus Dilakukan Perusahaan Terkait Talent Management

Menurut Dessler (2013), berikut hal-hal yang harus dilakukan perusahaan dalam mengambil perspektif *talent management*:

1. Memahami tugas-tugas *talent management* adalah sebuah hal penting. Seperti misalnya merekrut, melatih sampai ke membayar kompensasi karyawan.
2. Membuat keputusan yang tepat seperti kepegawaian dan pelatihan.
3. Secara konsisten menggunakan *profile* yang sama terhadap kompetensi.
4. Secara aktif melakukan segmentasi dan secara proaktif mengelola karyawan.
5. Mengintegrasikan atau mengkoordinasikan semua fungsi *talent management*. Proses mengintegrasikan management talent kedalam semua fungsi perusahaan sebagai berikut:

- a. *Employer branding*: memiliki *brand* yang baik bahkan kalau bisa yang terbaik.
- b. *Employer reputation*: reputasi perusahaan memang sering dikaitkan dengan *branding* karyawan. Namun, ternyata ini dapat dikendalikan oleh perusahaan. Jadi, kendalikan sebaik mungkin reputasi perusahaan.
- c. *Candidate experience*: Pengalaman calon karyawan mempengaruhi *brand* perusahaan.
- d. *Selection*: Temukan dan pilih karyawan terbaik karena ini bagian penting dari proses *talent management system*.
- e. *Onboarding*: Membuat karyawan lebih cepat beradaptasi, membantu menjadikan karyawan baru lebih produktif dan meningkatkan retensi karyawan.
- f. *Inboarding*: Promosikan jabatan karyawan lama Anda. Mereka juga membutuhkan dukungan perusahaan untuk mencapai produktivitas maksimum.
- g. *Engagement*: Karyawan yang merasa dilibatkan dengan perusahaan akan termotivasi, berkinerja baik dan cenderung mempertahankan pekerjaannya.
- h. *Retention* : Strategi retensi membantu perusahaan mempertahankan karyawan terbaik.
- i. *Learning and development*: Ini bukan hanya praktik *talent management* yang umum. Tetapi, juga praktik untuk SDM. Mendidik karyawan membantu tingkatan kinerja dan retensi. Lagipula, setelah merekrut orang-orang terbaik, perusahaan ingin memastikan mereka tetap menjadi yang terdepan, bukan?

- j. *Performance management*: Bagian penting dari *talent management* adalah melacak dan meningkatkan kinerja mereka.

Daftar Pustaka

- Ahmad Pella, Darmin dan Afifah Inayati. 2011. *Talent Management*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. (2007). *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Penerbit PPM.
- Canon, J, A., dan Rita Mcgee, 2007, *Talent Management and Succesion Planning*, The Chartered Institute of Personel and Development, London.
- Davis, Tony et. al. (2009). *Talent Assessment: Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Abdul. Jakarta: Penerbit PPM.
- Dessler, G., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta, terj. Paramita Rahayu.
- Hadion Wijaya (2021) *Talent Management Understanding the Dimensions*. Chartered Institutute of Personnel and Development
- Huliselan, Juanna Judith, dkk. 2022. *Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja*. Yogyakarta: CV. Andi Offset;
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Rampersad, Hubert K. 2006. *Personal Balance Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. United States: McGraw-Hill Education;
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university

Profil Penulis

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB.



Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia sejak tahun 1998. Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S2 ILMU ADMINISTRASI BISNIS PROGRAM MAGISTER PASCASARJANA UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG 2005, Lulus S3 ILMU ADMINISTRASI BISNIS PROGRAM MAGISTER PASCASARJANA UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. dan ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung Tahun 2011 dan Tahun 2012.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen sumberdaya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas Selain melakukan penelitian penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumberdaya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan Daerah, masyarakat, bangsa dan negara tercinta.

Email Penulis: risambessyagusthina68@gmail.com

MANFAAT DAN LAYANAN PENSIUN

Siti Nurhayati, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Kupang

Pengertian Dana Pensiun

Menurut Dr. Kasmir (2014:287), pengertian pensiun adalah hak seseorang untuk memperoleh penghasilan setelah bekerja sekian tahun dan sudah memasuki usia pensiun atau ada sebab-sebab lain sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan. Penghasilan dalam hal ini biasanya diberikan dalam bentuk uang dan besarnya tergantung dari peraturan yang ditetapkan.

Jadi kegiatan perusahaan dana pensiun adalah memungut dana dari iuran yang dipotong dari pendapatan karyawan suatu perusahaan iuran ini kemudian diinvestasikan lagi kedalam berbagai kegiatan usaha yang dianggap paling menguntungkan. Bagi perusahaan dana pensiun iuran yang dipungut dari para karyawan suatu perusahaan tidak dikenakan pajak. Hal ini dilakukan oleh pemerintah dalam rangka pengembangan program pensiun kepada masyarakat luas, seperti yang tertuang dalam Peraturan Perundang-undangan dibidang perpajakan yang memberi fasilitas penundaan pajak penghasilan seperti dalam Undang-undang Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan yang berbunyi:

“iuran yang di terima atau diperoleh dana pensiun yang disetujui Menteri Keuangan, baik yang dibayar oleh Pemberi Kerja maupun oleh Karyawan dan penghasilan dana pensiun dari modal yang ditanamkan dalam bidang-bidang tertentu berdasarkan keputusan Menteri Keuangan tidak termasuk dari objek pajak.”

Sedangkan menurut Kadarisman di kutip oleh Ulfa Hidayati, S.Pd., M.M (2020:141), menjelaskan bahwa pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap Pegawai Negeri yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada bangsa dan Negara Republik Indonesia.

Hery, S.E., M.Si., CRP., RSA., CFRM., CIISA., CIFRS (2019:211), Perusahaan Dana Pensiun secara umum merupakan perusahaan yang memungut dana dari karyawan suatu perusahaan dan memberikan pendapatan kepada peserta pensiun sesuai perjanjian. Artinya, dana pensiun dikelola oleh suatu lembaga dengan memungut dana dari pendapatan para karyawan suatu perusahaan, kemudian membayarkan kembali dan tersebut dalam bentuk pensiun setelah jangka waktu tertentu sesuai dengan perjanjian kedua belah pihak. Pengertian sesuai perjanjian artinya bahwa manfaat pensiun dapat diberikan pada saat karyawan memperoleh haknya untuk mendapatkan dana pensiun.

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 11 tahun 1992 yang di kutip oleh Hery, S.E., M.Si., CRP., RSA., CFRM., CIISA., CIFRS (2019:211), dana pensiun adalah “badan hukum yng mengelola dan menjalankan program yang menjanjikan manfaat pensiun. Dengan demikian, jelas bahwa yang mengelola dana dana pensiun adalah perusahaan yang memiliki badan hukum seperti bank umum atau asuransi jiwa setelah mendapat pengesahan dari Menteri Keuangan”

Selanjutnya, pengertian pensiun adalah hak seseorang untuk memperoleh penghasilan setelah bekerja sekian tahun dan sudah memasuki usia pensiun atau ada sebab-sebab lain sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan. Penghasilan dalam hal ini biasanya diberikan dalam bentuk uang dan besarnya tergantung dari peraturan yang ditetapkan.

Jadi, kegiatan perusahaan dana pensiun adalah memungut dana dari iuran yang dipotong dari pendapatan karyawan suatu perusahaan. Iuran ini kemudian diinvestasikan lagi kedalam berbagai kegiatan usaha yang dianggap paling menguntungkan.

Sedangkan menurut Prof. Dr. Budiharjo, M.Si (2019:108), Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk status kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun didni, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun.

Pensiun atas keinginan dari karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Besar uang pensiun yang diterima oleh karyawan yang pensiun diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri yang pembayarannya dilakukan secara periodik, sedangkan bagi karyawan swasta diatur oleh perusahaan yang bersangkutan biasanya pembayaran berupa uang pesangon pada saat diberhentikan. Pembayaran uang pensiun merupakan pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan bagi usia lanjut, sehingga dengan

adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi para karyawannya.

Manfaat Pensiun

Menurut IrsyadiZain, S.E., M.E. dan Y. Rahmat Akbar, S.E., M.Si. (2020:153), manfaat pensiun sebagai berikut:

1. Manfaat pensiun adalah pembayaran berkala yang dibayarkan kepada peserta pada saat dan dengan cara yang ditetapkan dalam peraturan dana pensiun.
2. Manfaat pensiun normal adalah manfaat pensiun bagi peserta yang mulai dibayarkan pada saat peserta pensiun setelah mencapai usia pensiun normal atau sesudahnya.
3. Manfaat pensiun dipercepat adalah manfaat pensiun bagi peserta yang dibayarkan bila peserta pensiun pada usia tertentu sebelum usia pensiun normal.
4. Manfaat pensun cacat adalah manfaat pensiun bagi peserta yang dibayarkan bila peserta menjadi cacat.
5. Pensiun ditunda adalah hak atas manfaat pensiun bagi peserta yang berhenti bekerja sebelum mencapai usia pensiun mencapai usia pensiun normal, yang ditunda pembayarannya sampai pada saat peserta pensiun sesuai dengan peraturan dana pensiun.

Sedangkan menurut Hery, S.E., M.Si., CRP., RSA., CFRM., CIISA., CIFRS (2019:212). Bagi pemberi kerja, tujuan dan manfaat penyelenggaraan dana pensiun adalah sebagai berikut:

1. Memberikan penghargaan kepada para karyawan yang telah mengabdikan diri di perusahaan tersebut.
2. Agar dimasa usia pensiun, karyawan dapat tetap menikmati hasil yang diperoleh setelah bekerja di perusahaan selama bertahun-tahun.

3. Memberikan rasa aman dari segi batiniah sehingga dapat menurunkan *turn over* karyawan.
4. Meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
5. Meningkatkan citra perusahaan dimata masyarakat dan pemerintah.

Sedangkan bagi karyawan yang menerima pensiun, manfaat yang diperoleh dengan adanya dana pensiun adalah:

1. Kepastian memperoleh penghasilan dimasa yang akan datang sesudah masa pensiun.
2. Memberikan rasa aman dan dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja.

Selanjutnya bagi lembaga pengelolaan dana pensiun, tujuan penyelenggaraan dana pensiun adalah:

1. Mengelola dan pensiun untuk memperoleh keuntungan dengan melakukan ber kegiatan investasi.
2. Turut membantu dan mendukung program pemerintah.

Jenis-Jenis Pensiun dan Dana Pensiun

Hery, S.E., M.Si., CRP., RSA., CFRM., CIISA., CIFRS (2019:212), secara umum, jenis pensiun yang dapat dipilih oleh karyawan yang akan menghadapi masa pensiun antara lain:

1. Pensiun Normal

Yaitu pensiun yang diberikan untuk karyawan yang usianya telah mencapai masa pensiun seperti yang

ditetapkan perusahaan. Sebagai contoh, rata-rata usia pensiun di Indonesia telah berusia 55 tahun dan 60 tahun untuk profesi tertentu.

2. Pensiun Dipercepat

Jenis pensiun ini diberikan untuk kondisi tertentu, misalnya karena adanya pengurangan pegawai di perusahaan tersebut.

3. Pensiun Ditunda

Merupakan pensiun yang diberikan kepada para karyawan yang meminta pensiun sendiri, namun usia pensiunnya belum memenuhi untuk pensiun. Dalam hal ini, karyawan yang mengajukan pensiun tetap keluar dari perusahaan namun uangnya baru akan dibayarkan pada saat usia pensiunnya terpenuhi.

4. Pensiun Cacat

Pensiun yang diberikan bukan karena usia, tetapi lebih disebabkan karena peserta mengalami kecelakaan sehingga dianggap tidak mampu lagi untuk dipekerjakan. Pembayaran pensiun biasanya dihitung berdasarkan formula manfaat pensiun normal dimana masa kerja diakui seolah-olah sampai usia pensiun normal.

Menurut Undang-undang Nomor 11 Tahun 1992 dikutip oleh Dr. Kasmir (2018:290), Dana Pensiun dapat digolongkan kedalam beberapa jenis yaitu:

1. Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK)
2. Dana Pensiun lembaga Keuangan (DPLK)

Jadi, pengelolaan dana pensiun dapat dilakukan oleh pemberi kerja (DPPK) atau lembaga keuangan (DPLK). Perusahaan mempunyai beberapa alternatif ini disesuaikan dengan tujuan perusahaan tanpa

menghilangkan hak karyawan. Alternatif yang dapat dipilih tersebut antara lain:

1. Mendirikan sendiri dana pensiun bagi karyawan,
2. Mengikuti program pensiun yang diselenggarakan oleh dana pensiun lembaga keuangan lain,
3. Bergabung dengan dana pensiun yang didirikan oleh pemberi kerja lain, atau
4. Mendirikan dana pensiun secara bersama-sama dengan pemberi kerja lainnya.

Selanjutnya penyelenggaraan dana pensiun lembaga keuangan dapat pula dilakukan oleh bank umum atau asuransi jiwa setelah mendapatkan pengesahan dari Menteri keuangan (DPLK).

Menurut ketentuan di atas program pensiun yang dapat dijalankan adalah sebagai berikut:

1. Program Pensiun Manfaat pasti (PPMP)

Merupakan program pensiun yang besarnya manfaat pensiun ditetapkan dalam Peraturan Dana Pensiun. Seluruh iuran merupakan beban karyawan yang dipotong dari gajinya

2. Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP)

Besarnya manfaat pensiun tergantung dari hasil pengembangan kekayaan dana pensiun. Iuran ditanggung bersama oleh karyawan dan perusahaan pemberi kerja.

Sistem Pembayaran Pensiun

Menurut Hery, S.E, M.Si., CRP., RSA., CFRM., CIISA., CIFRS (2019: 213), ada dua jenis pembayaran uang pensiun yang biasa dilakukan oleh perusahaan, baik

untuk program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP) maupun Program Pensiun Iuran Pasti (PIIP). Ketentuan ini sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 343/KMK.017/1998 tanggal 13 Juli 1998. Menurut ketentuan ini, pembayaran pensiun dapat dilakukan dengan dua rumus yang tersedia, yaitu Rumus Bulanan atau Rumus Sekaligus.

1. Program Pensiun manfaat Pasti (PPMP)

Pembayaran pensiun sekaligus dilakukan oleh perusahaan dengan pertimbangan antara lain bahwa:

- a. Perusahaan tidak mau pusing dengan karyawan yang sudah pensiun.
- b. Untuk memberikan kesempatan kepada pensiunan agar dapat menggunakan uang pensiun yang diperoleh untuk berusaha, karena biasanya penerima pensiun sekaligus uangnya dalam jumlah besar.
- c. Karena permintaan pensiunan itu sendiri.

Perhitungan dengan menggunakan Rumus Sekaligus bagi PPMP adalah sebagai berikut:

$$MP = FPdxMKxPDP$$

Di mana:

MP = Manfaat Pensiun

FPd = Faktor Penghargaan dalam desimal

MK = Masa Kerja

PDP= Penghasilan Dasar Pensiun bulan terakhir atau rata-rata dari beberapa bulan terakhir

Sedangkan perhitungan dengan menggunakan Rumus Bulanan PPMP adalah sebagai berikut:

$$MP = FPexMKxPDP$$

Di mana:

MP = Manfaat Pensiun

Fpe = Faktor Penghargaan dalam persentase

MK = Masa Kerja

PDP= Penghasilan Dasar Pensiun bulan terakhir atau rata-rata dari beberapa bulan

2. Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP)

Pembayaran manfaat pensiun dari Program Pensiun Iuran Pasti dan hasil pengembangan jika lebih kecil dari RP. 36.000.000 dapat dibayarkan sekaligus.

Besarnya iuran dalam 1 tahun untuk Program Pensiun Iuran Pasti yang menggunakan rumus sekaligus adalah maksimal 3 kali dari faktor penghargaan per tahun dalam desimal yang dikalikan dengan penghasilan dasar pensiun pertahun, sedangkan yang menggunakan rumus bulanan maksimal adalah 3 kali dari faktor penghargaan pertahun dalam persentase yang dikalikan dengan penghasilan dasar per tahun.

Perhitungan dengan menggunakan Rumus Sekaligus bagi PPIP adalah sebagai berikut:

$$IP = 3 \times FPdx PDP$$

Di mana:

IP = Iuran Pensiun

FPd = Faktor Penghargaan Per tahun dalam desimal

PDP = Penghasilan Dasar Pensiun per tahun

Sedangkan perhitungan dengan menggunakan Rumus Bulanan adalah:

$$IP = 3 \times FpexPDP$$

Di mana:

IP = Iuran Pensiun

Fpe = faktor Penghargaan per tahun dalam persentase

PDP = Penghasilan Dasar Pensiun Pertahun

Asas-Asas Dana Pensiun

Berdasarkan Undang-undang Nomor 11 Tahun 1992 di kutip oleh Dr. Kasmir (2018:294), penyelenggaraan program pensiun didasarkan pada asas-asas sebagai berikut:

1. Asas keterpisahan kekayaan Dana Pensiun dari kekayaan daban hukum pendirinya

Dana pensiun didukung oleh badan hokum tersendiri dan diurus serta dikelola berdasarkan ketentuan undang-undang. Berdasarkan asas ini kekayaan dana pensiun yang terutama bersumber dari iuran terlindungi dari hal-hal yang tidak diingikan yang dapat terjadi pada pendirinya.

2. Asas penyelenggaraan dalam sistem pendanaan.

Penyelenggaraan program pensiun berdasarkan asas ini baik bagi karyawan maupun bagi pekerja mandiri, haruslah dengan pemupukan dana yang dikelola secara terpisah dari kekayaan pendiri sehingga cukup memenuhi pembayaran hak peserta. Dengan demikian, pembentukan cadangan dalam perusahaan guna membiayai pembayaran manfaat pensiun karyawan tidak diperkenankan.

3. Asas pembinaan dan pengawasan.

Agar terhindarkan penggunaan kekayaan dana pensiun dari kepentingan-kepentingan yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya maksud utama

pemupukan dana yaitu untuk memenuhi hak peserta, maka perlu dilakukan pembinaan dan pengawasan. Pembinaan dan pengawasan meliputi sistem pendanaan dan pengawasan atas investasi kekayaan dana pensiun.

4. Asas penundaan manfaat

Penyelenggaraan program dana pensiun dimaksudkan agar kesinambungan penghasilan yang menjadi hak peserta, maka berlaku asas penundaan manfaat yang mengharuskan pembayaran hak peserta hanya dapat dilakukan setelah peserta pensiun yang pembayarannya dilakukan secara berkala.

5. Asas kebebasan untuk membentuk atau tidak membentuk Dana Pensiun

Pembentukan dana pensiun dilakukan atas prakarsa pemberi kerja untuk menjanjikan manfaat pensiun. Konsekuensi pendanaan dan pembiayaan merupakan suatu komitmen yang harus dilakukannya sampai pada saat Dana Pensiun terpaksa dibubarkan.

Daftar Pustaka

- Zain, Irsyadi& Y. Rahmat Akbar (2020). Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Yogyakarta: Deepublish
- Kasmir (2018). Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya (Edisi Revisi 2014). Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Hidayati, Ulfa (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Perspektif Tata Kelola Pemerintah). Makassar: Cedekia Publisher
- Budiharjo (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Hery (2019). Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Jakarta: 2019

Profil Penulis**Siti Nurhayati, S.E., M.M.**

Penulis di lahirkan di Kupang, dosen tetap di Universitas Muhammadiyah Kupang. penulis berkuliah S1 di Universitas Muhammadiyah Kupang dan lulus pada tahun 2006, kemudian penulis melanjutkan studi S2 di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Ketertarikan penulis untuk menjadi pengajar sudah ada sejak Sekolah Dasar dan Alhamdulillah terwujud saat menjadi seorang dosen, serta Penulis tertarik dengan ekonomi sejak masuk Sekolah Menengah Atas (SMA) dan memilih jurusan Manajemen saat berkuliah. Penulis menjadi dosen Ekonomi Jurusan Manajemen pada tahun 202. Untuk menunjang karir sebagai dosen profesional, penulis pun mulai aktif dalam menulis. Semoga dengan aktif melakukan penulisan buku, Jurnal Ilmiah dan melakukan Pengabdian Masyarakat bisa memberikan kontribusi yang bermanfaat.

Email: chyty217@gmail.com

SISTEM INFORMASI *HUMAN* *CAPITAL* MANAGEMENT

Hani Gita Ayuningtias, S.Psi., M.M., CPHRM., HRBP., HRMP.

Telkom University

Definisi Sistem Informasi *Human Capital Management*

Sistem Informasi Human Capital Management merupakan sebuah perangkat lunak yang menyatukan seluruh proses manajemen SDM di organisasi seperti pelacakan pelamar, perekrutan, pelatihan, manajemen kinerja, administrasi tunjangan, dan penggajian menjadi sebuah sistem otomatis (Dessler, 2018). Sistem ini membantu pekerjaan administratif yang sering dilakukan oleh staf SDM. Saat ini, tersedia perangkat lunak yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi dapat tersistematisasi dengan sangat baik. Perkembangan teknologi yang pesat, mendorong otomatisasi diberbagai bidang khususnya SDM (Das et al., 2019). Indonesia salah satu negara yang melakukan transformasi serta digitalisasi dalam bidang SDM.

Manfaat Sistem Informasi *Human Capital Management*

Organisasi yang dapat bertransformasi digital dengan cara merubah tugas-tugas individu menjadi sebuah system yang terintergrasi memiliki beberapa manfaat (Mathis &

Jackson, 2010) yang signifikan terhadap organisasi seperti:

1. Pekerjaan administrasi dapat diotomatisasi menjadi lebih efisien.
2. Efektifitas monitoring pada data kinerja karyawan
3. Menurunkan biaya operasional.
4. Menyederhanakan proses rekrutmen karyawan.
5. Menyediakan data untuk membantu pengambilan keputusan lebih objektif.
6. Fleksibilitas dalam mengakses kebutuhan data.
7. Meningkatkan kepuasan karyawan terkait transparansi data.
8. Membantu mengelola perhitungan kompensasi.
9. Mendata absensi karyawan lebih akurat.
10. Menampilkan data terintegrasi dalam satu dashboard.

Pemanfaatan system informasi Human Capital Management memiliki sangat banyak manfaat bagi organisasi. Oleh karena itu, hal tersebut menjadi langkah penting bagi organisasi untuk mempersiapkan system dengan matang.

Fungsi Sistem Informasi *Human Capital Management*

Aktifitas yang dilakukan oleh SDM merupakan serangkaian yakni dimulai dari karyawan diterima, dikembangkan, dinilai, diberikan kompensasi, dipromosikan hingga pension dari pekerjaan (Armstrong & Michael, 2021). Terdapat beberapa aktifitas serta fungsi dari SDM yang dapat dibantu oleh system informasi Human Capital Management yakni:

1. Sistem Absensi Digital
2. Sistem Penggajian

3. Sistem Penilaian Kinerja
4. Sistem Pelatihan dan Pengembangan
5. Sistem Rekrutmen
6. Sistem Manajemen Data Karyawan

Tipe Sistem Informasi *Human Capital Management*

Terdapat lima tipe dari system informasi Human Capital Management diantaranya adalah Operasional, Taktikal, Strategi, Komprehensif, Fungsi terbatas. Berikut merupakan gambaran tipe dari system informasi human capital management.



Gambar 1 Tipe Sistem Informasi *Human Capital Management*

1. Operasional

Sistem Informasi HCM operasional mengumpulkan dan melaporkan data sumber daya manusia seperti catatan karyawan, detail posisi, dan informasi penilaian kinerja. Mereka digunakan untuk

membantu menyediakan manajer SDM dengan data yang mereka butuhkan untuk melakukan tugas-tugas seperti manajemen kinerja, promosi, perekrutan, dan perubahan personel internal.

2. Taktikal

Sistem Informasi HCM taktis terlibat dalam proses yang terkait dengan penggunaan sumber daya. Ini termasuk hal-hal seperti perekrutan, pelatihan, kompensasi, lowongan, dan sebagainya. Ini lebih berguna untuk membuat keputusan gambaran besar tentang hal-hal seperti alokasi sumber daya, analisis pekerjaan, dan pengembangan. Selain angka internal, sistem HRIS taktis juga menangani data seperti informasi serikat pekerja, data pesaing, persyaratan pemerintah, dll.

3. Strategi

Sistem Informasi HCM strategis membantu dengan analisis strategis dan pengambilan keputusan. Mereka membantu profesional SDM dalam fungsi seperti penetapan tujuan dan perencanaan tenaga kerja di masa depan. Sistem HRIS yang strategis dapat membantu kesadaran mengenai sumber daya tenaga kerja yang tersedia dan perencanaan tenaga kerja yang tepat dengan mengelola data seperti informasi pasar dan anggaran operasi.

4. Komprehensif

Sistem Informasi HCM yang komprehensif merupakan kombinasi dari jenis-jenis di atas, yang terlibat dalam semua hal SDM, termasuk hal-hal operasional, taktis, dan strategis. Ini berfungsi sebagai basis data dan platform yang disederhanakan untuk menawarkan tinjauan dan pengelolaan yang mudah dari berbagai tugas terkait SDM, termasuk: Informasi Pegawai, file

SDM, Posisi terbuka, Perekrutan dan detail perekrutan, Analisis dan desain pekerjaan, Pedoman keselamatan karyawan, inventaris keterampilan, Kompensasi dan keuntungan, Pelatihan dan pengembangan, dan Manajemen kinerja.

5. Fungsi Terbatas

Sistem Informasi HCM dengan fungsi terbatas hanya melayani satu tujuan. Mereka tidak harus dibuat untuk perencanaan atau manajemen strategis. Sebaliknya, fungsinya lebih konkret dan granular. Fungsi pasti dari setiap HRIS dengan fungsi terbatas bergantung pada sistem tertentu. Misalnya, mungkin ada HRIS yang dibuat khusus untuk pelatihan karyawan atau manajemen tunjangan. Sistem HRIS dengan fungsi terbatas umumnya lebih cocok untuk perusahaan kecil karena seringkali murah, mudah dioperasikan, dan dapat digunakan secara komprehensif bahkan oleh satu manajer SDM.

Strategi Implementasi Sistem Informasi *Human Capital Management*

Langkah-langkah yang dapat dilakukan organisasi untuk mempersiapkan sistem informasi Human Capital Management adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi kebutuhan organisasi.
2. Membuat rencana serta melakukan penyesuaian kebutuhan data SDM.
3. Menentukan desain dan alur kerja system informasi yang dibutuhkan.
4. Mengkonfigurasi, melakukan uji coba serta feedback perangkat lunak yang telah didesain.
5. Melatih dan melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan.

6. Peluncuran perangkat lunak system informasi
7. Penerapan perangkat lunak.

Jika langkah-langkah ini dilakukan dalam persiapan implementasi, hal ini dapat mempermudah proses adaptasi serta sosialisasi penggunaan perangkat lunak bagi karyawan. Saat ini juga tersedia berbagai alternatif konsultan yang dapat membantu organisasi merencanakan hingga membuat perangkat lunak sesuai kebutuhan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, & Michael. (2021). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. www.koganpage.com
- Bappenas. (2020). Berdaulat, Maju, Adil dan Makmur. https://www.bappenas.go.id/files/Visi_Indonesia_2045/Ringkasan_Eksekutif_Visi_Indonesia_2045_Final.pdf
- Das, K., Wibowo, P., Chui, M., Agarwal, V., & Lath, V. (2019). Automation and the future of work in Indonesia: Jobs lost, jobs gained, jobs changed. www.mckinsey.co
- Dessler, G. (2018). Dessler - Human resource management-Pearson (2020). 16.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human Resource Management.

Profil Penulis

Hani Gita Ayuningtias, S.Psi., M.M., CPHRM., HRBP., HRMP.

Merupakan dosen Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Telkom University. Penulis merupakan lulusan dari Program Studi S1 Psikologi Universitas Kristen Marantha dengan fokus perminatan Psikologi Industri dan Organisasi. Penulis melanjutkan studi S2 pada program Magister Manajemen di Universitas Padjadjaran dengan konsentrasi keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis berkarir sebagai dosen sejak tahun 2014 di Telkom University dan tergabung dalam kelompok keahlian Human Capital and Talent Management. Penulis secara aktif melakukan penelitian bidang SDM dan telah menghasilkan publikasikan pada jurnal nasional dan internasional terakreditasi. Penulis saat ini telah tersertifikasi pada bidang SDM yakni Certified Profesional Human Resource Management, Human Resource Business Professionals dan Human Resource Management Profesional. Penulis aktif sebagai konsultan bidang sumber daya manusia dan juga aktif mengikuti berbagai program dari DIKTI. Penulis juga berperan menjadi koordinator mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi. Selain itu penulis juga aktif menulis buku yang berkaitan dengan topik Psikologi Industri dan Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia serta Perilaku Organisasi.

Email Penulis: hanigita@telkomuniversity.ac.id

- 1 MENGENAL HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
Rio Nardo
- 2 PENTINGNYA MENGELOLA HUMAN CAPITAL
Wulan Purnamasari
- 3 REKRUTMEN DAN SELEKSI
Conchita Valentina Latupapua
- 4 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA ERA SOCIETY 5.0
Aris Nurbawani
- 5 MANAJEMEN KINERJA
Askar Jaya
- 6 KOMPENSASI DAN BALAS JASA
Gerrit Mathias Pentury
- 7 MANAJEMEN PEMBELAJARAN DALAM ORGANISASI
Paulus L Wairisal
- 8 HEALTH AND SAFETY
Devanda Faiqh Albyn
- 9 KEPEMIMPINAN
Paringsih
- 10 TIME MANAGEMENT
Ratih Pratiwi
- 11 MANAJEMEN TALENTA (BAKAT)
Agusthina Risambessy
- 12 MANFAAT DAN LAYANAN PENSIUN
Siti Nurhayati
- 13 SISTEM INFORMASI HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
Hani Gita Ayuningtias

Editor :

Harini Fajar Ningrum

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-362-903-4 (PDF)



9 786233 629034